

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS**

SUELI MARCIA PEREIRA BARBOSA

**PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR: AS ESTRATÉGIAS DA UFPE PARA AS MÍDIAS SOCIAIS EM
TEMPOS DE CRISE**

RECIFE, 2020

SUELI MARCIA PEREIRA BARBOSA

**PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR:** as estratégias da UFPE para as mídias sociais em tempos de crise

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, acompanhada do Guia para Redes Sociais Digitais UFPE, como requisito para obtenção do Título de Mestre, na linha de pesquisa Gestão, Mercado e Sociedade.

Orientadora: Prof.^a Dra. Aline Maria Grego Lins
Coorientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Costa de Lucena

RECIFE, 2020

B238p Barbosa, Sueli Marcia Pereira.

Práticas de comunicação em instituições públicas de ensino superior: as estratégias da UFPE para as mídias sociais em tempos de crise/ Sueli Marcia Pereira Barbosa, 2020.

120 f. : il.

Orientadora: Prof.^a Dra. Aline Maria Grego Lins

Coorientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Costa de Lucena

Mestrado (Dissertação) – Universidade Católica de Pernambuco. Mestrado Profissional em Indústrias Criativas.

1. Políticas Públicas. 2. Estratégias de Comunicação. 3. Gestão. 4. Instituições Educacionais. I. Título.

CDU 65.012.45:378.4

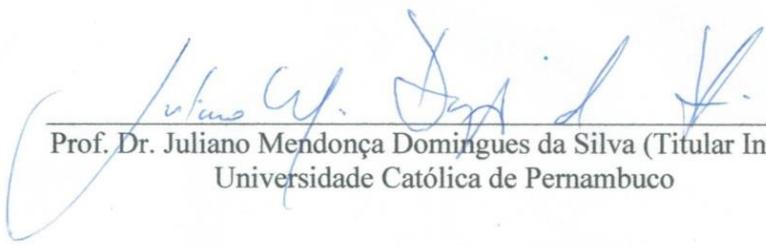
Ficha catalográfica elaborada por Lucia Freire Belian - CRB/4-1286

SUELI MARCIA PEREIRA BARBOSA

Dissertação, acompanhada do Guia para Redes Sociais Digitais UFPE, apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, na linha de pesquisa Gestão, Mercado e Sociedade, sob o título 'PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: as estratégias da UFPE para as mídias sociais em tempos de crise', com orientação da Prof.^a Dra. Aline Maria Grego Lins e coorientação da Prof.^a Dra. Ana Paula Costa de Lucena.

Aprovada por:


Prof.^a Dr.^a. Aline Maria Grego Lins (Orientadora e Presidente da Banca)
Universidade Católica de Pernambuco


Prof. Dr. Juliano Mendonça Domingues da Silva (Titular Interno)
Universidade Católica de Pernambuco


Prof.^a Dr.^a Adriana Maria Andrade de Santana (Titular Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

RECIFE, 4 de março de 2020

AGRADECIMENTOS

A Deus por me guiar, proteger e me dar sempre força para chegar até aqui

Aos meus amados pais, Antônio (*in memoriam*) e Julieta, que com amor e dedicação incondicional me conduziram e incentivaram os estudos em minha vida. Sempre ao meu lado, foram alicerce em todos os momentos e apoio em todas as minhas escolhas.

Aos meus filhos, Rodrigo Antônio e Rodolfo André, meus grandes incentivadores, pela compreensão às minhas ausências e estresses, pelo companheirismo, pelo respeito, pelo estímulo, pelo abraço e por assumir tarefas que me deixaram livres para esta jornada. Amo vocês!

Ao meu genro Rusti e a minha nora Érica pelas contribuições na rotina diária.

À minha neta Helena, que com sua alegria permitiu momentos de distração e de lazer.

Aos meus netos gêmeos Gabriel e Miguel, nascidos durante a execução dessa pesquisa. Vocês trouxeram a esperança e a reflexão sobre o futuro.

Ao meu irmão Celso, por assumir as responsabilidades a mim destinadas nos cuidados com a minha mãe idosa. Sua contribuição foi valiosa.

À professora Clarice Marinho, por acreditar no meu potencial e por me incentivar desde os primeiros dias de aula na disciplina de Tópicos Avançados das Indústrias Criativas. Nossas aulas, conversas e orientações, que originaram meu primeiro artigo publicado, foram de suma importância para a reformulação da ideia embrionária dessa pesquisa e para meu crescimento acadêmico e pessoal. Em seu nome, agradeço a todos os professores do mestrado.

À minha orientadora Aline Grego por aceitar a orientação da minha pesquisa, por nossas aulas no curso de mestrado, por sua disponibilidade, por seu tratamento sempre carinhoso e atencioso e, principalmente, por me proporcionar um grande amadurecimento profissional e pessoal nesse período de convivência. Obrigada por tudo!

À professora Ana Paula Lucena, conhecida de longa data quando ainda era mestranda, por se tornar a minha coorientadora na reta final desse estudo trazendo luz à escuridão.

Aos professores Marcus Araújo e Juliano Domingues, por contribuírem para o delineamento desse trabalho com dicas sobre a condução de pesquisas estatísticas.

À professora Adriana Santana por aceitar prontamente o pedido para participar de nossas bancas, contribuindo com seu conhecimento e experiência.

À jornalista Vitória Galvão por sempre apoiar e me estimular profissionalmente. Em seu nome, agradeço a todos os funcionários e estagiários da Ascom UFPE que contribuíram de forma direta e indireta.

Aos meus queridos colegas do mestrado, Mariana, Albérico, Auridam e Verônica, com os quais formei equipe que rendeu risadas, bons trabalhos e a ideia de irmãs siamesas. Em nome deles, agradeço a todos os demais que de forma direta ou indireta contribuíram para o meu crescimento acadêmico e profissional.

À colega de mestrado Tatiane Gonçalves pela parceria no meu primeiro artigo publicado.

À minha amiga Liane Biagini que me acompanha desde minha primeira tentativa de seleção ao mestrado. Sua amizade incondicional e seu exemplo me inspiram.

À minha amiga-irmã Jane Vicente (*in memoriam*), que nos deixou durante a execução dessa pesquisa. Deixou saudades, mas também lições de vida. Onde quer que esteja, obrigada por tudo. Eu consegui, amiga! Em homenagem, eu dedico a você esse trabalho.

Comece por fazer o que é necessário, depois o que é possível e, de repente, estará a fazer o impossível.

São Francisco de Assis

RESUMO

As mudanças provocadas pelas tecnologias da informação e comunicação mudaram as práticas de comunicação. Agora em rede, através da Internet, as redes sociais digitais e de mídia tornaram-se elementos essenciais para empresas e instituições atingirem um público maior e, portanto, seus objetivos e metas. Entre as práticas recentes, uma delas nos preocupava: como as Instituições de Ensino Superior lidam com suas informações e seu público nas redes sociais, principalmente em tempos de crise? Pensando na inserção dessas instituições nesses ambientes, optamos por um estudo de caso, tendo como *locus* a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Portanto, temos como objetivo geral analisar as práticas de comunicação utilizadas pela Universidade, em suas redes sociais, a partir das diretrizes dos planos institucionais da Universidade alinhadas ao interesse público. Para tanto, buscamos descrever as políticas e práticas estratégicas de comunicação adotadas pela Instituição na gestão de mídias sociais, identificando as informações fornecidas pela UFPE com potencial de interesse público e analisando as atividades de interatividade e engajamento dos usuários, nas principais redes mídias sociais oficiais da instituição (Facebook, Twitter, Instagram). Com viés exploratório e abordagem qualitativa, o corpus analisado foi constituído por posts nas páginas oficiais da instituição, a saber, UFPE Oficial e Ascom UFPE, com recorte de eventos considerados de interesse público, que envolvem a redução ou corte de recursos nas universidades, em dois períodos distintos. Os fundamentos teóricos foram extraídos dos trabalhos de Castells (1999, 2005, 2009, 2017); Harvey (2003); Kumar (2006) e Sodré (2002) que abordam comunica o e tecnologias; Maximimino (2000); Duarte (2009); Bueno (2005, 2014a, 2014b, 2015) e Novelli (2006) foram inspiradores para os estudos de comunica o, gestão e administra o pública; Recuero (2009); Lemon e Verhoef (2016); Pine e Gilmore (1998) e Mergel (2013, 2013b) trouxeram referências às questões pertinentes ao engajamento nas redes sociais. O estudo analisou os planos de desenvolvimento institucional, resolu es e políticas adotadas pela UFPE, as diretrizes da Secretaria de Comunica o da Presidência da República e suas implica es para as institui es públicas federais, bem como as opiniões do Tribunal de Contas da União (TCU). Como resultado da análise, além da disserta o, também apresentamos um guia que visa orientar práticas para as redes sociais dos setores da UFPE que lidam com informa o e comunica o em plataformas digitais.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Estratégias de Comunica o. Gestão. Institui es Educacionais.

ABSTRACT

The changes brought about by information and communication technologies have changed communication practices. Now networked, through the internet, media and digital social networks have become essential elements for companies and institutions to reach a larger audience and, therefore, their objectives and goals. Among the recent practices, one of them worried us: how do Higher Education Institutions deal with their information and with their public on social networks, especially in times of crisis? Thinking about the insertion of these institutions in these environments, we opted for a case study, having as locus the Federal University of Pernambuco (UFPE). Therefore, we have as a general objective to analyze the communication practices used by the University, in its social networks, starting from the guidelines of the University's institutional plans aligned to the public interest. For this purpose, we seek to describe the strategic communication policies and practices adopted by the Institution in the management of social media, identifying the information provided by UFPE with potential for public interest and analyzing the activities of interactivity and users engagement, in the main networks official social media of the institution (Facebook, Twitter, Instagram). With an exploratory bias and a qualitative approach, the analyzed corpus was constituted by posts in the official pages of the institution, namely UFPE Oficial and Ascom UFPE, with clipping of events considered of public interest, which involve reducing or cutting funds in universities, in two periods distinct. The theoretical foundations were extracted from the works of Castells (1999, 2005, 2009, 2017); Harvey (2003); Kumar (2006) and Sodré (2002) who address communication and technologies; Maximimino (2000); Duarte (2009); Bueno (2005, 2014a, 2014b, 2015) and Novelli (2006) were inspiring for studies of communication, and management and public administration; Recuero (2009); Lemon and Verhoef (2016); Pine and Gilmore (1998) and Mergel (2013, 2013b) brought references to the issues pertinent to engagement on social networks. The study analyzed the institutional development plans, resolutions and policies adopted by UFPE, the guidelines of the Communication Secretariat of the Presidency of the Republic and their implications for federal public institutions, as well as the opinions of the Federal Court of Accounts (TCU). As a result of the analysis, in addition to the dissertation itself, we also present a guide that aims to guide practices for the social networks of UFPE sectors that deal with information and communication on digital platforms.

Keywords: Public Policies. Communication Strategies. Management. Educational Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – <i>Fanpage</i> Ascom UFPE..... | 59 |
| Figura 2 – <i>Fanpage</i> UFPE Oficial..... | 59 |
| Figura 3 – <i>Twitter</i> Ascom UFPE..... | 60 |
| Figura 4 – <i>Instagram</i> Ascom UFPE..... | 60 |
| Figura 5 - Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos..... | 70 |
| Figura 6 - Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF..... | 70 |
| Figura 7 – Nota sobre aulas suspensas devido à dificuldade de acesso..... | 74 |
| Figura 8 – Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos..... | 74 |
| Figura 9 – Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE | 79 |
| Figura 10 - Corte da Renda das Universidades Públicas..... | 81 |
| Figura 11 - Conselho Universitário reage a cortes no Orçamento da UFPE..... | 87 |
| Figura 12 - A UFPE teve, ontem (4), 78 bolsas de pós-graduação, 63 de mestrado e 15 de doutorado, cortadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior..... | 88 |
| Gráfico 1 – Participação nas redes por faixa etária..... | 44 |
| Gráfico 2 – Utilização do calendário editorial..... | 44 |
| Gráfico 3 - A ‘comunicação’ em relação ao número total de citações..... | 56 |
| Gráfico 4 - Dados estatístico da <i>Fanpage</i> Ascom UFPE..... | 88 |
| Quadro 1 – Descrição dos ícones de curtidas no <i>Facebook</i> | 67 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Citações da comunicação no PDI..... | 55 |
| Tabela 2 - Publicações na <i>Fanpage</i> da Ascom 1º período..... | 69 |
| Tabela 3 - <i>Fanpage</i> da Ascom - reações e comentários..... | 72 |
| Tabela 4 - <i>Fanpage</i> UFPE Oficial 1º período..... | 73 |
| Tabela 5 - <i>Fanpage</i> UFPE Oficial – Reações 1º período..... | 75 |
| Tabela 6 - <i>Fanpage</i> Ascom UFPE 2º período..... | 77 |
| Tabela 7 - Ascom UFPE – Reações 2º período..... | 78 |
| Tabela 8 - <i>Fanpage</i> UFPE Oficial – 2º período..... | 80 |
| Tabela 9 - Reações UFPE Oficial 2º período..... | 82 |
| Tabela 10 - <i>Twitter</i> Ascom UFPE 1º período..... | 83 |
| Tabela 11 - <i>Twitter</i> Ascom UFPE 2º período..... | 84 |
| Tabela 12 - <i>Instagram</i> Ascom 2º período..... | 86 |

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| Ascom | Assessoria de Comunicação |
| Atena | Repositório Institucional |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| IFSC | Instituto Federal de Santa Catarina |
| IFPE | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco |
| NTVRU | Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias |
| NTI | Núcleo de Tecnologia da Informação |
| PAI | Plano de Ação Institucional |
| PEI | Planejamento Estratégico Institucional |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PNAD | Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua |
| Contínua | |
| PNE | Plano Nacional da Educação |
| PPI | Projeto Pedagógico Institucional |
| Procit | Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE |
| SIB | Sistema Integrado de Bibliotecas |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TIC | Tecnologia da Informação e da Comunicação |
| UFPE | Universidade Federal de Pernambuco |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 | A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO PÚBLICA: revelando conceitos | 25 |
| 2.1 | O cidadão na centralidade dos processos de comunicação | 28 |
| 2.2 | Transparência e eficiência: a busca pelo interesse público..... | 35 |
| 2.3 | Da inércia ao movimento: o desafio de romper paradigmas..... | 38 |
| 3 | A COMUNICAÇÃO NA UFPE | 48 |
| 3.1 | Quem faz o que, para quê e como faz..... | 56 |
| 4 | IDENTIDADE, INTERATIVIDADE E ENGAJAMENTO: uma análise da comunicação da UFPE nas redes sociais digitais..... | 63 |
| 4.1 | Noventa dias de ocupação e redução de verbas para a educação..... | 68 |
| 4.2 | Análise geral..... | 89 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 93 |
| | REFERÊNCIAS | 99 |
| | ANEXO A - SUMÁRIO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2014-2018 DA UFPE..... | 108 |
| | ANEXO B - PRIMEIRA PÁGINA DA POLÍTICA DE PUBLICAÇÃO NA INTERNET DA UFPE..... | 110 |
| | APÊNDICE A - PERGUNTAS ENVIADAS POR E-MAIL PARA O GESTOR A..... | 111 |
| | APÊNDICE B - PERGUNTAS ENCAMINHADAS PARA O GESTOR B VIA <i>SITE</i> DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO..... | 112 |
| | APÊNDICE C - GUIA PARA REDES SOCIAIS DIGITAIS UFPE..... | 113 |

1 INTRODUÇÃO

A digitalização da comunicação, as redes de computadores, o desenvolvimento de *softwares*, a capacidade de transmissão de dados em larga escala e a comunicação local-global generalizada repercutiram na estrutura organizacional e institucional da comunicação. Alterou definições de mídia e público, emissores e receptores, e propiciou o desenvolvimento de cultura global e de múltiplas identidades na qual coexistem diversas modalidades comunicativas.

Neste sentido, discutir a comunicação nas organizações torna-se importante, sobretudo, quando o processo de comunicação passa por transformações definidas pelos avanços das tecnologias digitais. Tecnologias essas que permitem um fluxo cada vez maior de dados em rede, que proporcionam intensa interatividade e capacidade de conectar vários indivíduos; influenciam na otimização do tempo, na capacidade e habilidade produtiva. São observadas, igualmente, mudanças significativas na estrutura social representada pela sociedade em rede, pela economia informacional global e por uma nova cultura da virtualidade do real.

Agora em rede, por meio da *internet*, as mídias e as redes sociais digitais passaram a ser elementos imprescindíveis para que empresas e instituições alcancem um público maior e, por conseguinte, seus objetivos e metas. Sabendo disso, surgiu um questionamento: como as Instituições de Ensino Superior lidam com suas informações e com o seu público nas redes sociais, em especial, em momentos de crise?

A partir dessa indagação, a presente pesquisa justifica-se não só pela tentativa de ampliar os estudos referentes à comunicação nas instituições públicas de ensino, mas de oferecer novo olhar para a gestão da comunicação estratégica. Dessa forma, a começar pelas práticas adotadas pela UFPE nas redes sociais digitais, fundamentada nas orientações dos documentos norteadores da comunicação, buscamos, por meio de informações de interesse público, identificar o engajamento e a interatividade do público com a instituição para, enfim, traçar uma análise sobre as estratégias adotadas.

A escolha da UFPE como *locus* desse estudo deve-se, primeiramente, ao seu pioneirismo em contemplar comunicação, informação e tecnologia da informação em uma estrutura de Pró-Reitoria, numa instituição pública de ensino; por manter duas estruturas organizacionais – a Pró-Reitoria de Comunicação Informação e Tecnologia da Informação (Procit) e Assessoria de Comunicação (Ascom) - responsáveis pela comunicação oficial e, em

seguida, pela autora desse estudo fazer parte do grupo de profissionais da comunicação da Universidade atuando nas redes sociais da instituição e por ter ocupado função de coordenadora de comunicação e de assessoria na Procit.

Em vista disso, parte-se, nessa pesquisa, do pressuposto de que a UFPE vem procurando adequar-se à sociedade do conhecimento, da informação e da comunicação, através de ações administrativas, que favorecem sua atuação nos meios de comunicação digitais, e mais especificamente, nas redes sociais digitais. Ações essas que envolvem a capacidade de diálogo para promover o engajamento do seu público, fundadas nos objetivos e metas institucionais.

Por sua vez, ressalte-se que, no âmbito da administração pública federal, as autarquias possuem certa autonomia de gestão, mas suas ações devem estar pautadas na legalidade e na normatização das atividades públicas. Ademais, as instituições políticas educacionais desempenham importante papel na esfera pública de debates, nos mais variados temas. Portanto, com o intuito de participar ativamente desses debates, devem estar atentas às demandas de comunicação provocadas pelo uso das tecnologias virtuais e digitais.

Para além dos veículos tradicionais, a exemplo dos jornais impressos, televisões e rádio; as redes sociais digitais permitem que organizações, instituições e as pessoas, de um modo geral, produzam e publiquem conteúdo informativo com os mais diferentes objetivos e interesses.

Teóricos, a exemplo de Kumar (2006); Castells (1999, 2017, 2005) e Harvey (2003) são unânimes em destacar a revolução tecnológica da informação e comunicação como marco importante e decisivo na promoção de mudanças que impactaram setores da economia e da sociedade, em todas as áreas, alterando a forma de fazer negócio e de se comunicar.

Para Kumar (2006, p. 49) a combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra ótica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento. “Os antigos meios de comunicação transmitem mensagens padronizadas e plateias uniformes de massa. Os novos meios de comunicação permitem não só irradiação, mas também concentração [...]”.

Castells (1999, p. 18) por sua vez, defende que estamos imersos em uma sociedade em rede, que também é da comunicação, quando se utiliza de todas as tecnologias da informação para se adequar a um público cada vez mais composto de nichos segmentados, que tem ao seu alcance um ambiente interativo, dinâmico, multifacetado. Para o autor a cultura da comunicação toma forma para a construção de uma sociedade interativa e globalizada. “A

comunicação em rede transcende fronteiras, a sociedade em rede é global, é baseada em redes globais e sua lógica difunde-se através do poder integrado nas redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia [...]”.

Para Harvey (2003) a sociedade atual é pós-moderna e caracteriza-se pela acumulação flexível que põe fim ao mercado de massas, ao acúmulo de matéria prima e peças. Uma sociedade na qual o mercado de serviços ganha destaque, a volatilidade é observada como negócio e o planejamento a curto prazo demanda atualização constante e o desenvolvimento de estratégias para intervir ativamente nas volatilidades. O que implica em novos arranjos.

Dominar e intervir ativamente na produção da volatilidade envolvem, por outro lado, a manipulação do gosto e da opinião, seja tornando-se um líder da moda ou saturando o mercado com imagens que adaptem a volatilidade a fins particulares. Isso significa, em ambos os casos, construir novos sistemas de signos e imagens, o que constitui em si mesmo um aspecto importante da condição pós-moderna [...] (HARVEY, 2003, p. 259).

Diante desse cenário, é notória a contribuição das tecnologias de informação para a alteração da comunicação, nomeadamente na sua dimensão e conteúdo, que por sua vez permitiu a partilha de mais informações e uma maior transparência na apresentação das informações complexas no espaço virtual ou ciberespaço. Espaço este que permite misturar, articular e incorporar formatos textuais, de imagens e de sons; em que a informação e a comunicação encontram um conjunto de informações dispostos em hipertextos, cujo acesso se dá por meio de hiperligações. Trata-se do ciberespaço, definido por Lèvy (1999) como o espaço virtual que surge da interconexão das redes de dispositivos digitais, interligados em infraestrutura material da comunicação digital e o universo de informações que abriga.

Uma das soluções tecnológicas desenvolvidas para interligar computadores e redes computacionais foi a *internet*. Baseadas nessa rede, as mídias sociais constituem-se em uma diversidade de meios de comunicação (mídia, portanto). Essas mídias, representadas por *blogs*, *microblogs*, *chats*, sistemas de compartilhamentos de vídeo e fotos e as redes sociais, propiciam um ambiente de participação e interação por parte do usuário, proporcionado a possibilidade de gerar, ampliar, enriquecer organizar ou modificar as informações e conteúdos veiculados nesses espaços.

No que se refere à dimensão e conteúdo da comunicação que trafegam na *internet* por essas mídias, Harvey (2003, p. 260) afirma que as imagens passaram a ser importantíssimas na concorrência, não somente em torno do reconhecimento da marca, como em termos de diversas associações que abrangem “[...] respeitabilidade, qualidade, prestígio, confiabilidade e inovação [...]”. Já para Castells (1999, p. 396) o que caracteriza o novo sistema de

comunicação, baseado em rede digitalizada de múltiplos modos de comunicação, é “[...] sua capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais [...]”.

Castells (1999, p. 394) acrescenta, ainda, que a multimídia parece estar mantendo um padrão social cultural, destacando que talvez a sua característica mais importante seja captar, em seu domínio, a maioria das expressões culturais que estão “[...] juntas no universo digital, que constrói um novo ambiente simbólico e fazem da virtualidade nossa realidade [...]”.

Desse modo, acolhendo a ideia desse autor, entende-se que nesse cenário midiático, a atividade mais recorrente na *internet* ocorre por intermédio das redes sociais, que servem não apenas para relações de amizade e bate-papo, mas para a distribuição de *marketing*, *e-commerce*, educação, criatividade, cultura, mídia e entretenimento, aplicativos de saúde e ativismo político.

Além do mais, as tecnologias da informação e da comunicação causam impacto, inclusive, em razão das mudanças que provocam no *modus operandi* das tarefas cotidianas ao requerer novas e distintas habilidades de criação, produção e oferta de serviços. Ao que Cardoso (2005, p. 34) afirma, ao contrário do que muitas vezes se preconiza, ser o tecido produtivo da era da informação não simplesmente o das empresas tecnológicas (as chamadas ponto-com), mas sim o das “[...] empresas que saibam incorporar as tecnologias de informação no seu processo produtivo, organizativo, de distribuição e de promoção [...]”.

Concomitantemente, Machado (2015) e Santos (2006) defendem que existir no ambiente virtual pede gestão da comunicação, da imagem, dos relacionamentos e da reputação. O que por sua vez nos remete à publicidade e à propaganda e à comunicação institucional para os quais Santos (2006) incorpora a necessidade de adequar práticas inovadoras de gestão. Práticas que podem influenciar a capacidade estratégica de criar e manter novos conhecimentos, requisitos importantes no desenvolvimento e nas melhorias dos produtos e serviços e dos processos internos. Além de ser reconhecida como o ingrediente mais importante em qualquer economia moderna, a gestão inovadora torna-se até uma ferramenta básica para alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa maneira, ganham destaque as instituições que incorporam estratégias de comunicação institucional e estratégias de desenvolvimento de tecnologias de informação com o objetivo de se adequarem a um cenário dinâmico, multifacetado e multimodal composto de um público cada vez mais individualizado.

Considere-se, ainda, que a publicidade e as imagens de mídia passaram a ter um papel muito mais integrador nas práticas culturais da sociedade e já não partem da ideia de informar

ou promover no sentido comum. As abordagens, até então, apontavam para o debate sobre a superação da mera divulgação de informações institucionais, ou elaboradas pelas assessorias de imprensa como mecanismo de autopromoção de governantes e de suas ações. Nesse cenário, colocam-se muito mais como instrumento facilitador do relacionamento entre o cidadão e o Estado. Os modos de ação da comunicação midiática estão pautados nas relações mantidas pelos vários atores sociais em jogo. Deve estar presente na ocupação e na preocupação de todos os que compõem as organizações, pelo fato de serem, todos eles, representantes dessas organizações perante seus públicos (NOVELLI, 2006; IASBECK, 2006).

Em paralelo, no campo das organizações e, mais especificamente, no campo das instituições públicas, Duarte assinala que as principais finalidades da comunicação são:

[...] responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público; estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviço ao público; apresentar e promover os serviços de administração; tornar conhecidas as instituições (comunicação interna e externa), divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral; e integrar o processo decisório que acompanha a prática política [...]. (DUARTE, 2009, p. 39).

Essas finalidades elevam a comunicação a um conceito de gestão, nominada como processo integral de ação comunicativa que inclua diagnóstico, planejamento e avaliação, que partem de uma visão global de papel estratégico, de ação integrada e visão de longo prazo. A comunicação deve ser pensada, implantada e exercida se a organização (empresa pública ou privada, ONG, entidade) adota e pratica a administração estratégica. De forma contrária, apenas incluir a comunicação no planejamento institucional sem pensar no seu plano estratégico, pode indicar que a instituição apenas dota a comunicação de mais recursos ou mesmo de destaque no organograma.

Bueno (2005, p. 12) entende que a comunicação “[...] não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta [...]”. Assim sendo, a estratégia precisa ser vista sob uma nova visão que contemple teorias de gestão e resalte, sobretudo, a comunicação como instrumento de inteligência organizacional, uma estrada que pode levar a organização a alcançar seus objetivos, seja a instituição pública ou privada, segundo Machado (2015).

Em tempo, as mídias sociais digitais e *sites/hotsites/portais* institucionais desempenham um papel importante nas estratégias de comunicação. Sem o intermédio da mídia tradicional (canais de rádio, TV e imprensa) a construção da visibilidade por parte da

organização, seja ela pública ou privada, pode significar um contato mais direto destas com seus públicos. Especialmente em períodos de crise, as novas formas de comunicação direcional e imediata fornecem facilidades, não só para a divulgação de informações emanadas de sua agenda oficial, mas também para a troca de informações proporcionadas pelo diálogo, como afirma Sodré (2002). Contudo, não só nestes períodos, mas especialmente neles, é preciso considerar barreiras potenciais, tais como a cultura organizacional, que estranha regras e procedimentos que integram os processos de comunicação, e cuja avaliação pode levar a disputas relacionadas às decisões. Decisões que, segundo Maximiano (2000) são escolhas para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, sendo os problemas as situações que provocam frustração, irritação, interesse ou desafio; e a oportunidade uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa da recompensa. Para o autor existem dois tipos de decisões, as programadas para os problemas que são familiares e repetitivos e não programadas para as questões que envolvem pouca ou nenhuma familiaridade ou experiência ou que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência (MAXIMIANO, 2000). Independentemente do tipo, por vezes, as decisões levam tempo para serem definidas pelas complexidades dos acontecimentos e dos temas em contraposição à exigência de resposta imediata a uma multiplicidade de situações, descritas por Sodré como “[...] velocidade implícita no curto prazo [...]” (SODRÉ, 2002, p. 200).

A simples abertura de canais para informar o público, no entanto, não é suficiente para tornar os processos de comunicação mais eficazes e eficientes. É preciso oferecer e manter uma experiência integrada dos clientes nos diversos canais de comunicação oferecidos pela instituição. Pine e Gilmore (1998) defendem a manutenção de uma experiência integrada nos canais de comunicação (pontos de contato) para consolidar a visão única do cliente sobre a organização. Vários canais e mídias podem resultar em jornadas mais complexas para o público. Por outro lado, a simples abertura de canais para informar o público sem reagir aos seus sentimentos e aos laços de *feedback*, que são acessíveis via mídia social, pode prejudicar a reputação da organização.

Além disso, são de igual sorte, as barreiras e as dificuldades que as instituições podem enfrentar com a adoção de políticas e práticas de comunicação e à compreensão da comunicação em rede como um sistema amplo que reverbera em várias áreas de atuação. Ou seja, observa-se que a comunicação nas organizações como estratégia necessita de condições favorecidas pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza.

Destaque-se que, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua - do IBGE, 74,9% dos domicílios usavam *internet* em 2017. Nas áreas urbanas o percentual foi de 80,1%, e o equipamento mais utilizado para acessar a *internet* era o telefone móvel celular, com 98,7%, seguido do microcomputador, com 52,3%. A pesquisa revelou, ainda, que o número de celular nos domicílios atingiu 93,2%, ou seja, 1,4% a mais do que em 2016 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2018).

A pesquisa do *We are Social*¹ e *Hotsuite*² por sua vez, aponta que quase 1 milhão de pessoas começaram a usar as mídias sociais pela primeira vez todos os dias no ano de 2018 - o que equivale a mais de 11 novos usuários a cada segundo (WE ARE SOCIAL, 2019).

Os dados de 2019 do *App Annie*³ (*Facebook*) mostram que as pessoas agora gastam sete vezes mais tempo usando aplicativos móveis em comparação com os navegadores da *Web* para esses dispositivos.

Considerando, pois, que a sociedade atual está implicada no rápido desenvolvimento do acesso à *internet* e da expansão das redes sociais digitais, há também de se considerar a adesão de algumas instituições públicas aos serviços oferecidos pelas plataformas digitais no ambiente virtual. Ora para tornar a notícia mais próxima do cidadão, ora para aproximar-se de seus públicos por meio do diálogo. Utilizar as mídias e as redes sociais disponíveis pode ser mais um meio para atender ao princípio da transparência, estabelecidas pela Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2002).

Nesse sentido, cabe à instituição uma análise sobre execução dessas atividades, fundamentada nos princípios norteadores da administração pública e que estão assentadas em requisitos relacionados ao princípio constitucional da eficiência. Sabendo-se que esse princípio se caracteriza pela capacidade de ser efetivo, de fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade, ao menor custo possível, buscando a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade dos gastos para as ações que visam atender de maneira satisfatória a coletividade e o interesse público (BRASIL, 2007).

¹ *We are Social* é uma agência especializada em mídias sociais. Tornou-se conhecida pela criação de diversos trabalhos estratégicos e premiados, para uma grande base de clientes globais, incluindo adidas, Heinz, Kimberly-Clark, Mondelez, Heineken, eBay, Jaguar, Intel, Moët & Chandon e Expedia, segundo site <http://www.temposemovimentos.com.br/noticia/we-are-social-maior-agencia-especializada-em-social-media-do-mundo-une-se-a-bluefocus-3399>.

² *Hotsuite* é um gerenciador de redes que permite administrar contas nas diferentes redes sociais. <https://hootsuite.com/pt/>

³ *App Annie* funciona como um barômetro dos aplicativos que estão na App Store e Google Play. <https://www.appannie.com/en/>

Acolhemos, ainda, as concepções de Machado (2009) que oferece dois aspectos para o princípio da eficiência. Um no sentido de que em um aspecto trata diretamente do modo pelo qual o servidor público exerce suas funções e, em outro aspecto, o que se espera das ações do poder público, ou seja, satisfazer a necessidade dos cidadãos. Para que efetivamente essa contribuição democrática possa ocorrer, é imprescindível a boa governabilidade, e como tal, depende da relação eficaz entre os variados atores sociais e políticos, instituições, os poderes existentes e o seu público interno (OLIVEIRA, 2016).

Evidencie-se, por conseguinte, que a investigação deste estudo está voltada para as práticas de comunicação utilizadas pela Universidade Federal de Pernambuco, *locus* da análise desta pesquisa, em suas redes sociais, a partir das orientações de planos institucionais alinhadas ao interesse público.

Nesse sentido, seguindo as orientações dos planos da UFPE, as estratégias adotadas no processo de elaboração do planejamento institucional estão alicerçadas em três níveis: estratégico, tático e operacional. O primeiro nível estabelece a missão e elementos básicos do Plano Estratégico Institucional (PEI) para um ciclo de longo prazo, 15 anos. O segundo associa metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pelas diversas áreas no médio prazo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um plano quinquenal. O terceiro, no planejamento operacional, as unidades acadêmicas e administrativas alinham suas propostas anuais aos fundamentos institucionais e, neste nível, a UFPE faz uso do Plano de Ação Institucional - PAI.

A comunicação e as tecnologias da informação e comunicação ganharam destaque na UFPE no Plano Estratégico 2013-2027. O documento apresenta a posição da universidade como instituição acadêmica que contribui com a transformação da sociedade, por meio da geração e difusão do conhecimento e formação de pessoas.

Entretanto, o PDI 2014-2018 foi considerado para esse estudo por apresentar ações fundadas em sua missão para uma gestão de médio prazo e por contemplar a criação de uma unidade com status de Pró-Reitoria voltada para a comunicação. O documento aponta do ponto de vista da organização administrativa, a comunicação oficial da UFPE abrigada em duas unidades distintas, a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit) e a Assessoria de Comunicação. A primeira voltada para o gerenciamento de ações de comunicação, sendo responsável pelo calendário editorial de eventos institucional destinados a campanhas como a de volta às aulas, por exemplo; e na elaboração de relatórios,

planos e projetos que exigem recursos de redação, audiovisual e *design*. A segunda destinada à produção e acompanhamento da produção jornalística e do contato com a imprensa.

Diante dos dados e considerações fundamentadas em autores de referência, levantamos a hipótese de que a atuação estratégica da UFPE nas redes sociais digitais tem como objetivo ampliar o alcance da informação com fins do interesse público e estreitar a relação com sua audiência.

Em face aos princípios norteadores da administração pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência) é possível afirmar que a comunicação desempenha importante papel nas instituições governamentais, pois coloca a administração dos órgãos públicos na direção do interesse público e da transparência.

Considerando que o novo sistema de comunicação, baseado na integração em rede digitalizada de múltiplos modos de comunicação, tem a capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais, o presente estudo está direcionado para os seguintes objetivos de pesquisa:

Quanto ao objetivo geral, o propósito foi analisar as práticas de comunicação utilizadas pela Universidade Federal de Pernambuco, em suas redes sociais, partindo das orientações de planos institucionais da UFPE alinhadas ao interesse público.

Esse objetivo central desdobrou-se em objetivos específicos que buscaram:

- a) Descrever as políticas e as práticas estratégicas de comunicação adotadas pela UFPE, na gestão das mídias sociais;
- b) Identificar as informações prestadas pela instituição, com potencial de interesse público;
- c) Analisar as atividades de interatividade e engajamento do público, nas principais redes sociais oficiais da instituição (*Facebook, Twitter, Instagram*).

Como contribuição, a presente pesquisa pretende ampliar os estudos referentes à comunicação, com enfoque nas práticas adotadas pelas instituições públicas de ensino superior no ambiente virtual. Suas análises buscam descobrir os desafios como contribuição para a otimização de competências e ações que contemplem práticas de comunicação, sob a concepção de processo interativo e de troca, não apenas sob o enfoque do interesse organizacional, mas também do cidadão.

O caminho metodológico desta pesquisa, de viés exploratório, visou conhecer as políticas públicas de Comunicação em instituições de ensino superior no Brasil e adota como recorte, já destacado anteriormente, a UFPE. A investigação tem abordagem qualitativa, pois

visa estudar se essas políticas efetivamente são observadas pela Universidade, bem como analisar o desempenho dos setores responsáveis por sua aplicação na UFPE. Segundo Yin (2001), a pesquisa exploratória procura investigar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Ela visa uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído embasado em hipóteses de pesquisa ou de *cases* concretos de instituições, com foco nos acontecimentos contemporâneo.

Os instrumentos utilizados para este estudo de caso compreendem pesquisa bibliográfica, normativa e documental, com o objetivo de obter informações sobre a comunicação e suas práticas à luz das novas tecnologias da informação e da comunicação. Para o estudo documental, optou-se pela análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015) das resoluções e das políticas em vigência de 2016 a 2019 destinadas para a comunicação da UFPE. Conforme Yin (2001, p. 115) “[...] as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos [...]”.

As unidades de análise foram páginas oficiais em *sites* de redes sociais digitais selecionadas dentre aquelas mais utilizados pela instituição, a saber, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, lembrando que a UFPE possui duas páginas oficiais no *Facebook*: UFPE Oficial e Ascom UFPE, administrados por unidades distintas da Universidade, Procit e Ascom. Já as páginas do *Twitter* e do *Instagram* são administradas apenas pela Ascom.

Como recorte temporal, foram escolhidos dois períodos distintos que tiveram como pauta as seguintes notícias: a ocupação de prédios da Universidade, no ano de 2016, e o corte⁴ de verbas para a educação e para as universidades públicas, em 2019. O primeiro, considerado de crise, caracterizado pela ocupação de prédios da Universidade que teve início em outubro de 2016, para o qual foram analisadas postagens do período de 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016; e o segundo, considerado de risco institucional, tendo em vista a possibilidade de paralisação das atividades por falta de verba, no período compreendido entre os dias primeiro de maio e 30 de setembro de 2019.

Os dois períodos têm em comum e como pano de fundo a redução e os cortes de verbas para as universidades. O primeiro evento, que durou três meses, deu origem a uma

⁴ O Ministério da Educação optou pelo nome contingenciamento, justificando que o corte era temporário. No entanto, as universidades, outras unidades educacionais afetadas e algumas mídias de notícias, trataram o assunto como corte. Nesse estudo, optou-se pela palavra adotada nas notícias veiculadas pela Instituição pesquisada. O termo contingenciamento, no entanto, foi utilizado como critério de busca para as análises.

série de movimentos que geraram relações desgastantes, em especial com a comunidade acadêmica, que se viu privada de acesso aos seus ambientes de estudo e trabalho, e de mobilidade. O segundo evento apresentou riscos de paralisação das atividades da instituição. Nessas ocasiões foram feitas cobranças de posicionamentos dos gestores por parte da comunidade, da imprensa e da sociedade, tanto no sentido de uma ação efetiva para a desocupação dos espaços ocupados na universidade no primeiro evento; quanto do seu pronunciamento sobre cancelamento de atividades acadêmicas e administrativas, diante da iminente falta de condições de funcionamento ocasionada pelo corte de verbas em 2019.

Acontecimentos desse tipo aumentam, consideravelmente, as interações e acessos às páginas oficiais dessa instituição de ensino, quando comparados aos períodos em que as atividades fluem dentro da normalidade institucional. Ocorrência semelhante ao primeiro evento exige urgência na tomada de decisões dos gestores, visto que, acontecimentos desta natureza causam inquietações e ansiedades de estudantes, servidores, prestadores de serviço e da comunidade em geral, frente a iminência de prejuízos causados pelas faltas, atrasos no calendário acadêmico e interrupções dos serviços e das atividades administrativas.

Para fazer uma análise comparativa entre períodos de crise e momentos que as atividades transcorrem com normalidade, foi selecionada a semana entre os dias 02 e 17 de outubro de 2019, como exemplo de intervalo em que as atividades são consideradas normais. Optou-se, no entanto, pela apuração dos dados estatístico na *Fanpage* da Ascom UFPE, por apresentar volume maior de informações do dia a dia institucional, e por ser a rede social *Facebook* a mais frequentada em termos gerais.

Na investigação foi eleita a abordagem qualitativa com base nas informações prestadas pela instituição tendo como parâmetros os critérios de curtidas e reações para estabelecer os níveis de interatividade e de comentários e compartilhamentos para demonstrar o nível de engajamento, conforme as tipologias utilizadas pelas redes sociais. Essas observações, segundo Yin (2001, p. 115) “[...] servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso [...]”. Para sua realização, são observados fenômenos de interesse que não sejam puramente de caráter histórico, mas que permitem inferências sobre alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes.

Nesse estudo, não foram desprezadas também a adoção de procedimentos estatísticos para uma visão de conjunto. Para o *corpus* da pesquisa foram utilizados como parâmetros os critérios de curtidas, reações e comentários para estabelecer os níveis de interatividade e de compartilhamentos para demonstrar o nível de engajamento, conforme as tipologias

apresentadas pelas redes sociais pesquisadas. Com relação à velocidade da resposta, destaque-se que não há na literatura, nem em *sites* especializados em mídias sociais, um tempo médio de resposta. Ele depende do número de pessoas dedicadas às redes, sabendo-se que, em geral, o profissional que nela atua também desempenha outras atividades. Em momentos de crise o número de comentários e mensagens recebidas aumentam significativamente e podem demandar mais tempo de resposta, devido à necessidade de apuração da resposta ou de informação advinda de decisão superior. Pela trajetória observada nas redes, o tempo médio de resposta em condições normais de atendimento, é de um dia. Os comentários foram observados conforme as categorias de manifestações utilizadas pelas Ouvidorias: consulta, reclamação, informação, elogio, sugestão e denúncia. O que estava fora dessa abrangência foi considerado comentário opinativo.

Os resultados são utilizados para identificar as práticas adotadas pela instituição no ambiente interativo das redes sociais, que definem *o modus operandi* da comunicação. Comunicação esta que se estabelece quando as instituições são provocadas por seu público e suas interações direcionam para o necessário diálogo direto e imediato.

No geral, as análises trazem contribuições para a discussão de pesquisas e estudos futuros; para a análise de planos e estratégias de comunicação que contemplem ações destinadas à gestão da comunicação no ambiente virtual; assim como fornecem considerações sobre a qualidade interativa pretendida e alcançada pelas instituições no diálogo com o público.

Para alcançar os objetivos aqui listados, a dissertação está constituída com a presente introdução e por mais quatro capítulos, que tratam dos seguintes pontos: o segundo capítulo versa sobre a comunicação pública e organizacional e sua gestão, as mídias sociais digitais e a interatividade e engajamento do público nas redes sociais digitais. Nessa parte o foco é trazer conceitos e exemplos, alicerçados nas noções de interesse público, dos princípios da governança, bem como das normas, diretrizes e documentos que tratam da questão da comunicação em nível estratégico. O terceiro, aborda a comunicação na UFPE com a análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), das políticas de comunicação e informação, das competências e dos instrumentos de comunicação utilizados pela instituição. No quarto capítulo são apresentadas as informações coletadas para a análise, apoiadas no recorte anteriormente descrito, nas redes sociais *Facebook, Twitter e Instagram*. Encerrando a dissertação, temos as Considerações Finais, no quinto capítulo. O Guia para Redes Sociais

Digitais UFPE elaborado com a combinação de lições aprendidas na prática e com o aprendizado adquirido durante a elaboração dessa dissertação, encontra-se no APÊNDICE C.

2 A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO PÚBLICA: revelando conceitos

O entendimento sobre comunicação é amplo partindo da ideia de interação, passando pela transmissão de signos ou pela articulação comunicação/informação (MARTINO, 2019; SODRÉ, 2014). É, pois, um processo de comunicação que envolve emissor e receptor (interlocutores), a mensagem, o canal, o código e o contexto, revelando que a comunicação “[...] não pode ser considerada por si só, pois há várias formas de enxergá-la [...]” (SODRÉ, 2014). Num sentido mais amplo, ela faz parte da evolução humana e vem sendo aprimorada com o desenvolvimento de processos de produção, transmissão e circulação de discursos (mensagens).

A imprensa, os canais de rádio e televisão, os aparelhos de fax, do passado recente, foram transformados pelas tecnologias que permitem a transmissão de dados via *internet*. A comunicação compreendida enquanto a difusão da informação, antes sob o poder de grandes empresas de mídias, foi democratizada pela criação do *www – word wide web* -, pelo físico Tim Berners-Lee. O sistema, interligado de arquivos e informações executados na *internet*, também globalizou o tráfego e a troca de informações, por meio de uma linguagem de códigos (CASTELLS, 1999).

São evidentes as mudanças que a tecnologia induz no campo da comunicação, aqui compreendida enquanto atividades de jornalismo, publicidade e relações públicas. A comunicação é analisada enquanto importante instrumento de visibilidade e na prática da gestão das organizações no mundo globalizado. É aí que entram em cena as assessorias de imprensa e de comunicação e as agências de comunicação. A relevância de suas funções nas organizações destaca-se quando são iniciados estudos da Escola Clássica de Administração, quando os primeiros teóricos dessa área indicaram a necessidade de níveis de assessoramento na hierarquia administrativa (WELS, 2004).

Considerando as áreas de atuação do campo da comunicação, é necessária a delimitação das assessorias e agências mencionadas na área da comunicação, que possuem tarefas e responsabilidades, embora integradas, distintas uma das outras. Sobre suas distinções Ferraretto e Ferraretto (2009) apontam funções e atividades para cada domínio. Para o Assessor de Imprensa cabe a intermediação das relações entre o assessorado e os veículos de comunicação, a realização de *clipping*, a organização da mala direta (*mailing*), a organização de periódicos destinados aos públicos interno e externo, a elaboração de produtos jornalísticos como fotografia, livros e material de divulgação, a produção de impressos variados e a

participação no estabelecimento de estratégias de comunicação. Estratégias essas que pressupõem um processo no qual são consideradas as condições sociais, a cultura organizacional, os objetivos, seus públicos, produtos e cenários, e não se limita aos aspectos econômicos e financeiros ou a uma ação específica.

As atividades de comunicação nas instituições são, em geral, executadas por jornalistas e/ou relações públicas. Nas instituições, eles estão integrados em setores denominados assessoria de comunicação e/ou de imprensa, ou diretoria de comunicação. Historicamente, Ferraretto e Ferraretto (2009), as atividades da assessoria de Comunicação, eram quase sempre lideradas por Relações Públicas, destina a criação, o planejamento e a execução de programas de integração interna e externa, a exemplo das atividades de cunho social. A área de Publicidade, contemplada pelas agências, é considerada pela autora como um subsistema de comunicação que coloca em relação produtores e consumidores por meio de distribuidores e dos *mass media*, e tem a função de:

[...] criar e executar peças publicitárias e de propaganda, escolhendo os veículos mais adequados para sua difusão e as agências para intermediação entre seus veículos e a instituição, cabendo a eles ‘planejar, coordenar e administrar a publicidade, a propaganda, a publicidade legal, as campanhas promocionais e os estudos mercadológicos’ [...] (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009).

Na prática, esses espaços e funções já não estão mais tão delimitados. Nas assessorias é comum encontrar jornalistas executando atividades de assessoramento, com conhecimentos e técnicas similares a dos profissionais que atuam nas redações de jornais, capazes de fornecer informações úteis e de interesse público que possam se transformar em notícias. “Ele (o jornalista) não impõe o fato (como ocorre na publicidade, no marketing e no *lobby*), mas sugere pautas que agregam valor ao trabalho de pauteiros, repórteres, produtores, editores, apresentadores e outros profissionais [...]” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009). Isso, por vezes, dava-se ao fato de os veículos de comunicação optarem pelo contato com o profissional da mesma área de atuação.

A começar da democratização da *internet* e do avanço da comunicação virtual em rede observa-se transformações significativas tanto dos veículos, quanto dos processos, das rotinas de trabalho e da realidade de mercado dos diversos veículos de comunicação. Hoje, muito mais do que em anos anteriores, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações (CARDOSO, 2006).

Pautada pelo processo de midiaticização, advindo, sobretudo, por meio do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação (SODRÉ, 2002) as atividades de comunicação apresentam variações que favorecem o diálogo direto das empresas, órgãos públicos, instituições e personalidades com seus principais públicos de interesse (*stakeholders*).

No que lhe concerne, a Comunicação Organizacional, que interessa mais de perto no presente capítulo, trata da comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos, bem como construir uma identidade e uma imagem, sejam elas pública ou privada. Para tal, são utilizados instrumentos e tecnologias de comunicação, de grupo e interpessoal, técnicas de pesquisas diversas (opinião pública, mercado, clima organizacional etc.) e o conjunto de conhecimentos e técnicas das áreas de *marketing* (BRANDÃO, 2007).

Frente às novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), a comunicação se torna evidente quando a tomada de decisões nas organizações acompanha o ambiente virtual e digital consolidado e os novos aparatos comunicativos. Bueno (2014a) destaca que a comunicação virtual tem permitido que as empresas potencializem canais alternativos para a interação com seus públicos de interesse (portais e *sites*, *blogs* e *microblogs*, redes e mídias sociais como *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*, entre outras) e, em assim sendo, a imprensa (mídias tradicional) não se constitui mais a única e eficiente instância de mediação. “As redes e mídias sociais tem contribuído decisivamente para empoderar novos protagonistas no universo da informação, como os *blogueiros* influentes e especializados em determinados temas e questões [...]” (BUENO, 2014, p. 62a).

A comunicação realizada nas organizações necessita, portanto, de maior integração, notadamente nos momentos de crise. Nesses episódios, o papel das assessorias de comunicação e de imprensa é relevante no sentido de alinhar as comunicações administrativa, interna, institucional e mercadológica, nomeadas como *mix* de comunicação organizacional por Kunsch (2003).

Portanto, a elaboração de estratégias de comunicação é observada de forma mais complexa e com caráter estratégico, visto que não se destina apenas a informar, mas a estabelecer um vínculo, mesmo que temporário, com o seu público de interesse.

2.1 O cidadão na centralidade dos processos de comunicação

A comunicação nas instituições públicas, para a qual esse estudo tem interesse, surge com as assessorias de imprensa e as atividades de relações públicas, oriundas das empresas privadas para atender às demandas da imprensa e da sociedade. Na atualidade, a assessoria nas instituições públicas é enxergada como ferramenta ou instrumento, bem como processo sob a ótica de uma ação integrada à gestão.

Para essas instituições Brandão (2007) e Duarte (2009) observam a comunicação sob diferentes aspectos concebidos no conceito de Comunicação Pública. Destacam que a área de interação entre comunicação pública e a comunicação organizacional existe quando essa última se volta ao interesse público. Sendo sua finalidade o que delimita a abrangência da comunicação pública.

Para Duarte (2009) a comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão e não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito e suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável. Ela se estabelece, portanto, quando o público interage com a instituição.

Santos (2006, p. 131) considera a comunicação realizada pelo governo e seus públicos como comunicação governamental, na qual estão inseridas todas as relações que miram e aproximam “[...] governantes e governados [...]”⁵. Por outra visão, Gil e Mattos (2012, p. 100) defendem que a comunicação pública tem como esfera pública o domínio da vida social onde a opinião do público pode se formar, onde os temas de interesse público são debatidos com e por cidadãos em igualdade e livre participação. Em função disso, a comunicação pública:

[...] está voltada à recuperação da esfera pública em sua força expressiva e democrática de permitir à sociedade a interpelação do Estado e o direcionamento da política conforme o interesse coletivo, recuperando as demandas esquecidas, reconhecendo as exclusões para superá-las.

Por sua vez, a comunicação institucional é observada como aquela realizada pela administração pública e entidades envolvidas com o serviço público, com o objetivo de garantir a publicidade e a compreensão das produções normativas, e de assegurar serviços de informação, voltados para a satisfação das necessidades dos usuários. Haswani (2013, p. 129)

⁵ Santos (2006) denomina de governantes e governados os públicos que compõem a gestão pública, servidores, funcionários, e os demais cidadãos.

defende que a comunicação institucional é uma parte da comunicação pública, concebida como um sistema integrado “[...] que assume o aspecto de uma atividade prevalentemente informativa, limitada a auxiliar o cidadão, a mover-se no labirinto da burocracia [...]”. Nesse sentido e de acordo com seus fins, a comunicação pode ser normativa, para promoção da imagem, política, social, de serviço, de responsabilidade social e das instituições quase públicas.

No que se refere à informação, elemento básico e essencial do processo de comunicação, mas não o único, é a base primária do conhecimento, da interpretação, do diálogo e da decisão, segundo Duarte (2009). A informação e comunicação se fundem para “[...] extrapolar a esfera da divulgação de informações das instituições e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre o cidadão e o Estado [...]” (NOVELLIS, 2006. p. 77). Nesse contexto, a comunicação pública passa a ser observada com sentido mais amplo do que simplesmente dar informação.

Entendida por Brandão (2007) como instrumento de construção da agenda pública, a comunicação nas organizações direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo ao engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma provoca o debate público.

Isso posto, e diante da visibilidade permitida tanto pelas mídias como pelas redes sociais e os dispositivos tecnológicos móveis de informação e comunicação, pressupõe-se a sujeição das instituições e organizações às intervenções críticas de seu público para os temas considerados sensíveis e em períodos de crise.

Nesses períodos, as ações nas mídias do governo ou de organização necessitam de uma estratégia de informação e de comunicação que guie ações voltadas para promoção da transparência pública. A difusão da informação de interesse do público e de valores institucionais não deve, no entanto, perder de vista os aspectos normativos institucionais e as regras que norteiam a administração pública nas mídias sociais.

Para Castells (2005, p. 169) os meios e as metas do poder estatal dependem da comunicação e da formação de redes por meio de tecnologia baseada na informação, nas quais podem ser aplicadas táticas militares ou por construção de hegemonia ideacional. “Adotando esses novos meios, os Estados não desaparecem, mas são profundamente transformados em sua estrutura e em sua prática [...]”.

Em síntese, independente da estratégia de ação a ser adotada, considerar a comunicação como área estratégica que contemple teorias de gestão e de gerenciamento de crises é primordial para todo tipo de organização. Para sua elaboração, no entanto, torna-se necessária uma investigação de cenários que levem em conta as mudanças sociais, comunicacionais e, inclusive, as políticas.

Nessa perspectiva, ao propor políticas de comunicação inclusiva no sentido do diálogo e da participação do cidadão, a comunicação pública pode ser vista como ativadora e geradora de um capital social que tenha alto valor agregado para um projeto de desenvolvimento (GIL; MATOS, 2012). Como capital social compreende-se o vínculo entre as pessoas e o engajamento comunitário que se constrói nessa rede social.

No entanto, para Bueno (2005) organizações e gestores frequentemente associam a Política de Comunicação a uma série desordenada, não planejada, de procedimentos que muitas vezes não extrapolam a perspectiva operacional. Com esse olhar, as instituições devem superar a perspectiva operacional e almejar ações orientadas para a relação interativa, dinâmica e direta com seus públicos que pautam o processo comunicativo. Acrescente-se, que as práticas de comunicação envolvem todos os aspectos administrativos e abraça, igualmente, a comunicação interna e externa.

Um dos exemplos de política de comunicação aplicada a uma instituição de ensino vem do documento lançado em 2013 pelo Instituto Federal de Santa Catarina (ISFC), considerado pioneiro, nesse aspecto, nas instituições públicas de ensino. A política apresenta os elementos normativos e diretivos para uma comunicação institucional. Na sua construção, o Instituto parte da análise de que não há modelos e referências dirigidos à gestão pública. Firmam que a Política de Comunicação resulta de um processo de construção coletiva liderado por agente externo, com o “[...] compromisso de consolidar a comunicação como um processo estratégico de gestão [...]” (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013, p. 1).

O instrumento apresenta conceitos que a envolvem e definem seus públicos estratégicos, comunicação interna, seus canais de comunicação e descreve como se dá o relacionamento com a imprensa. Ela também dedica um capítulo às mídias sociais, indicando a necessidade do planejamento, as posturas profissionais esperadas e o monitoramento das mídias sociais. Apresenta orientações sobre a criação de ambientes e espaços concebidos com profissionalismo e revela que as ações apontam para uma mudança na cultura organizacional, comprometendo-se a acompanhar e ofertar treinamento para seus servidores.

Em Pernambuco, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) lançou sua política de comunicação em 2019, através da Resolução nº 24, de 11 de abril de 2019 (BRASIL, 2019c). O instrumento, elaborado por representantes dos setores da comunicação, aponta a comunicação como área estratégica e, para tal, destaca o compromisso de guiar suas ações de comunicação prezando pela transparência no trato das questões públicas e da oferta de informações; pela promoção do acesso a essas informações. Um capítulo do documento é destinado às mídias sociais e às redes sociais para as quais orienta planejamento, reflexão e elaboração de estratégias tanto voltadas para o conteúdo, como para a ação dos gestores e a promoção de capacitação e formação de profissionais, visando o aprimoramento do relacionamento com as mídias.

Esses indicativos assemelham-se à afirmação de Bueno (2005) quando diz que uma política de comunicação pressupõe a constituição de uma cultura de comunicação que envolva todos os relacionamentos.

De outra forma, Pereira e Galindo (2018) tomaram a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) como modelo de análise de uma instituição que não possui uma política de comunicação capaz de orientar o seu relacionamento com os públicos preferenciais. Apontam que não há referências que orientem a concepção de políticas e propõem quatro pilares que devem nortear a construção de uma política de comunicação, amparados nos quatro conceitos previstos na Instrução Normativa nº 5, de 6 de junho de 2011, da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República⁶ (BRASIL, 2011b). Para os autores, uma política de comunicação deve abraçar o exercício de cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência e a prestação de contas como os pilares da política de Comunicação Pública. O que leva a perceber a importância que está sendo dada à gestão da comunicação nas instituições públicas de ensino.

Os termos gestão e administração, no entanto, se confundem e são utilizados como sinônimos em vários momentos. Para Maximiano (2000) a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos ou funções principais que estão interligados: planejamento, organização, execução e controle.

Sob essa abordagem, é no planejamento estratégico que ocorre o processo de elaboração da estratégia. A estratégia é, segundo o autor, a seleção dos meios, de qualquer

⁶ Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

natureza, empregados para realizar objetivos, levando em conta os desafios e oportunidades internos e externos. “No campo das organizações, abrange os objetivos da instituição com seu ambiente, a seleção de produtos e serviços, e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar [...]” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

No artigo *Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica*, Dias (2002) busca delimitar seus conceitos, concebendo que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Ou seja, o primeiro representa a instituição e o segundo as funções das que nelas atuam, é a ação.

Para Santos (2006, p. 12) governo, administração e gestão pública são termos que andam juntos, sendo muitas vezes confundidos, mas com conceitos diversos nos vários aspectos que se apresentam.

Comparativamente, podemos dizer que governo é atividade política e discricionária e com conduta independente; administração é a atividade neutra, normalmente vinculada à lei e a norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização do planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante dos conflitos internos e externos.

Em suma, a administração e a gestão são instrumentos dos quais o Estado dispõe para executar as opções políticas do governo. Os gestores, por sua vez, são os que podem opinar e decidir sobre assuntos de ordem jurídica, técnica, financeira ou afim e oportunidades administrativas, somando políticas sobre a matéria para um período específico.

No que diz respeito à administração pública, ela é concebida como o aparelhamento do Estado, organizado para a realização de seus serviços, visando o interesse público. A administração pública brasileira foi concebida a partir 1995, quando foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, na tentativa de consolidar o modelo de administração gerencial. É considerada por Silva (2017, p. 5):

[...] como o conjunto de todos os órgãos que executam os serviços [tutelados ou controlados] do Estado e que integram o seu aparelho administrativo e suas funções. Ou seja, não somente no sentido formal, por meio de seus órgãos, mas também como atividade, dada as tarefas orientadas para a movimentação das engrenagens de funcionamento de governos.

A administração pública deu início à forma de administrar a coisa pública, transformando-se em gestão pública e, mais recentemente, envolvendo processos da governança pública.

Nesse sentido, considerando o aspecto normativo característico da administração pública e o objetivo do bem público e da coletividade administrativa da gestão pública, o Ministério do Planejamento instituiu, em 2015, o Programa Nacional de Gestão Pública (Gespública) (BRASIL, 2007)⁷. O Programa deu origem a uma política formulada para a gestão, com o objetivo de apoiar órgãos e entidades da administração pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. Seu objetivo foi “[...] eliminar o déficit institucional; promover a governança e a eficiência visando os resultados da ação pública; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética [...]” (BRASIL, 2007, p. 30).

Dessa forma, todas as estruturas da administração pública direta e indireta passaram a incorporar em suas políticas ações que envolvem a transparência pública e o acesso à informação em todos os níveis, e instrumentos de informação e comunicação das instituições com seus públicos. Para tal, o programa garantia a mobilização e o apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública para a melhoria da gestão, do atendimento, da desburocratização e da simplificação de procedimentos e normas. Propunha-se, ainda, a desenvolver modelo de excelência em gestão pública e a capacitar e orientar a implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão pública.

O Programa destacava, ainda, que a execução das atividades na administração pública deveria estar pautada em requisitos relacionados aos princípios constitucionais para atender de maneira satisfatória a coletividade. Princípios esses, que estão descritos no caput do Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2016a), que estabelecem à administração pública direta e indireta e seus Poderes, o cumprimento dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Princípios esses que norteiam a gestão pública.

A **legalidade** diz respeito à sujeição aos mandamentos da lei. A **impessoalidade**, também denominada finalidade, está relacionada às práticas com fins legais objetivando a realização dos fins coletivos, voltados para o cidadão, à cortesia, à rapidez no atendimento, à confiabilidade e ao conforto são valores de um serviço público de qualidade e que devem ser

⁷Instituída pelo Decreto 5.378/2005 Um dos objetivos do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – a *Gespública* - foi a mobilização da administração pública brasileira para a geração de resultados. Revogada a partir da publicação do Decreto 9.094/17.

agregados a todos os usuários indistintamente. A **moralidade** aponta para cumprimento do melhor resultado para a administração pública e não se trata da ética no sentido dos princípios individuais e de foro íntimo, mas aqueles de aceitação pública. A **publicidade** é o princípio que trata da divulgação dos atos e dos dados para o conhecimento público. Está associada à transparência pública como forma de induzir o controle social. A **eficiência** refere-se ao rendimento, à concretização de resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, buscando a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade dos gastos (BRASIL, 2007).

Nesse sentido, ancorado no princípio da publicidade e da legalidade, em 2011 foi lançada a Lei de Acesso à Informação - LAI (BRASIL, 2011a). Este dispositivo disciplina a troca de informações entre o Estado e a sociedade e as ações do agente público.

Em 2016, por sua vez, com o objetivo de ampliar e simplificar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos digitais, o governo federal instituiu a Plataforma de Cidadania Digital, através do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2016b). O novo portal *online* voltou-se para a oferta de serviços públicos digitais em plataforma única e centralizada, demonstrando a preocupação em atender ao princípio da eficiência.

Os documentos citados são exemplos das medidas adotadas pela administração pública para fornecer serviços e regulamentar as ações dos agentes públicos, fundamentados nos princípios norteadores da administração pública. Isso posto destaca-se a execução das atividades com a eficiência e que atinja o interesse público para que, efetivamente, a informação e a comunicação possam ocorrer como contribuição democrática. Oliveira (2016) destaca que é imprescindível a boa governabilidade e, como tal, depende da relação eficaz entre os variados atores sociais e políticos, instituições, os poderes existentes e o seu público interno. Refere-se, portanto, “[...] à capacidade política de governar, que deriva da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade [...]” (SILVA, 2017, p. 17).

Por sua vez, Santos (2006) afirma que, ao estabelecer principais objetivos e metas dentro dos mecanismos de gestão, o governo garante sua execução de forma planejada e direcionada à sua forma de atuação e intervenção.

No que se refere à comunicação, para que essa relação se estabeleça, a gestão na administração pública deve considerar estratégias a serem adotadas, com objetivos e metas definidos, e os meios a serem utilizados. A ação contribui para a divulgação mais assertiva de suas ações aos seus públicos de interesse para atingir a eficiência pública.

O princípio da eficiência pública estabelece que a ação administrativa deve ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei. É observada sob dois aspectos, um no sentido que trata diretamente do modo pelo qual o servidor público exerce suas funções; e outro do que se espera das ações do poder público, ou seja, a satisfação das necessidades dos servidores para que executem suas atividades como esperado. Desta forma, analisar a eficiência da ação administrativa é analisar a esfera de sua discricionariedade, assim como o respeito à isonomia e sua compatibilidade técnica.

Mas a eficiência, quando interpretada em conjunto com os demais princípios jurídicos (especialmente os da moralidade e o da proporcionalidade), pode orientar a aferição da juridicidade da ação administrativa. [...]. A eficiência da ação administrativa somente é efetivamente comprovada quando o ato administrativo é materialmente aplicado [...] (FRANÇA, 2000, p. 175).

Em síntese, a eficiência na administração é percebida quando se exerce a função administrativa, ou seja, quando alguém está investido no dever de satisfazer dadas finalidades em prol do interesse de outrem, necessitando, para tanto, empregar os poderes requeridos para supri-las. O alcance dessa finalidade, intrinsecamente relacionado ao cidadão, tem sua obrigatoriedade regulada pelo Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, através da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017b) que dispõe sobre a exigência de informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços, bem como seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público; a participação e a proteção e defesa dos direitos dos usuários.

A eficiência pública, então, se une à gestão da coisa pública e aos demais princípios constitucionais da Administração Pública, para atingir com efetividade, economicidade, transparência e moralidade, as metas estabelecidas pelas instituições públicas que incorporam o bem-estar social e o interesse público.

2.2 Transparência e eficiência: a busca pelo interesse público

Considerando, pois, os fins das ações do estado, o princípio da prevalência do interesse público declara que suas atividades administrativas são desenvolvidas para benefício da coletividade, cujo destinatário é o grupo social como um todo. O assunto torna-se importante para compreender como se dá o tratamento de temas de interesse público, especialmente em momentos de crise, se por representação ou por relevância, com o objetivo de observar os critérios que caracterizam as práticas de comunicação e diálogo com o público.

Para esclarecer a terminologia adotada para interesse público, Graziano (1997) analisa de forma comparativa as ideologias americana e francesa, respectivamente *public interest* e *intérêt general*. “Observando a primeira terminologia do interesse público, ou seja, ‘público’ se refere ao que existe de comum numa coletividade e, também, a um espaço público (como uma praça pública). *Intérêt général* não pode ser outra coisa senão uma prerrogativa do Estado e de suas instituições. Não pode ser pluralizado e pressupõe uma *vue d'ensemble* (visão geral) da sociedade e de suas necessidades [...]” (GRAZIANO, 1997, p. 5).

Dada sua finalidade, o autor destaca que a noção de interesse de outrem ou o interesse público é tida como problemática por alguns autores e, talvez, se trate mais de um imperativo moral ou político do que de algo suscetível a uma definição analítica exata.

De valor mítico essencial na estrutura da legitimação política [...], o interesse público foi redefinido como um tipo particular de interesse, defendido por organizações particulares que lutam por objetivos mais amplos, mais gerais, do que os ‘grupos de interesse específicos’ [...] (GRAZIANO, 1997, p. 6).

Por seu turno, Mello (2019) afirma que os interesses públicos correspondem à dimensão pública dos interesses individuais, ou seja, que consistem no plexo dos interesses dos indivíduos enquanto partícipes da Sociedade (nomeado juridicamente no Estado), incluído do depósito intertemporal destes mesmos interesses. Destaca que,

[...] independentemente do fato de ser, por definição, encarregado dos interesses públicos, o Estado pode ter tanto quanto as demais pessoas, interesses que lhe são particulares, individuais e que, tal como os interesses delas, concebidas em suas meras individualidades, se encarnam no Estado enquanto pessoa [...] (MELLO, 2019, p. 66).

Em síntese, o interesse público diz respeito aos interesses da coletividade e a eficiência compreende questões relacionadas com a ação administrativa e, portanto, sujeita aos modos e às formas como devem ser realizadas as atividades pelos agentes da administração pública. Atividades essas voltadas para atender ao interesse do público sobre questões que envolvem o interesse público garantido pelo Estado, por meio de sua Constituição e demais ordenamentos jurídicos.

Para disseminar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente e ações que observem o interesse público, o Governo Federal do Brasil adotou uma série de instruções, normativas e manuais que orientam as atividades no serviço público. Em 2017 instituiu o Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017a) que estabelece regras para a aplicação uniforme e qualificada de uma política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O ato administrativo, consonante com o Programa da Gespública, que foi revogado no mesmo ano, define a governança pública como um “[...] conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade [...]” (BRASIL, 2017a).

A diretiva descreve, ainda, entre os objetivos da boa governança, o fortalecimento da confiança nas instituições públicas como forma de assegurar sua legitimidade; o fomento a coerência e o estímulo à coordenação numa tentativa de harmonizar os diversos modelos de governança existentes no âmbito da administração pública. Estabelece os patamares mínimos de governança que dizem respeito à fixação de formas de acompanhamento de resultados, a busca de soluções para melhoria do desempenho das organizações e a utilização de instrumentos de promoção do processo decisório baseado em evidências.

No que se refere à comunicação especificamente, o inciso XI do Artigo 4º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabelece como diretriz da governança “[...] promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação [...]” (BRASIL, 2017a).

A governança é observada por Novelli (2009) como pré-requisito institucional utilizado para a otimização do desempenho administrativo, por meio de instrumentos técnicos de gestão que assegurem a eficiência e a democratização das políticas públicas. Silva (2017, p. 18) afirma que a governança diz respeito:

[...] à capacidade administrativa e financeira do Estado, ganhando aplicabilidade por parte dos agentes públicos que possibilitam a formulação e implementação das políticas públicas determinadas, dando vida às ações do Estado na relação com a sociedade civil e o mercado [...].

Guy Peters⁸(2018) por sua vez, argumenta sobre o sentido adotado para a boa governança pública, destacando que todas as instituições do setor público são importantes para a boa governança, mas a burocracia pública pode ser especialmente importante.

A burocracia não apenas realiza o trabalho de implementação de políticas públicas, como também fornece assessoria a líderes políticos e fornece uma memória institucionalizada das políticas e da administração. Apesar de muitas pessoas dentro e fora do governo denegrirem a burocracia, ela é crucial para a boa governança [...] (BRASIL, 2018, p. 13).

⁸ Guy Peters, professor e pesquisador da Universidade de Pittsburgh, assina o prefácio do Guia da Política de Governança do Governo Federal do Brasil.

O aspecto burocrático está associado ao tipo de administração pública concebida pelo Estado. Sobre esse ponto, Novelli (2006, p. 80) afirma que num estado democrático comprometido com o bem-estar e os interesses da população, “[...] os projetos e programas desenvolvidos pelos que governam gozam de racionalidade administrativa da organização burocrática e do apoio popular e legitimidade das práticas democráticas [...]”.

Por seu turno, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão que exerce a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e administração indireta, acompanha as atividades dessas entidades com vistas à governança eletrônica alinhadas aos princípios constitucionais.

Nesse sentido, visando concretizar as políticas públicas nas áreas de educação, saúde, infraestrutura, mobilidade urbana, segurança, combate às desigualdades regionais, entre outras, o Tribunal disponibiliza uma série de orientações para auxiliar na execução das funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar). Para tal, os guias apontam como principais mecanismos a liderança, a estratégia e o controle das ações das instituições públicas. E acrescenta que, por incluírem formas de aproximação e de abordagem aos diversos públicos, as estratégias precisam estar refletidas nos planos e políticas de comunicação das organizações.

Ao considerar, pois, essa aproximação e abordagem, o TCU sinaliza que o aspecto interativo dos atores da comunicação, ampliado pelas novas tecnologias de informação, faz parte processo de comunicação e é parte essencial dos projetos, planos e políticas institucionais. Por essas apreciações, levar a comunicação pública para os projetos e programas desenvolvidos pelas instituições públicas se constitui em revestir o processo de comunicação com a promoção da cidadania e com a participação e não apenas como instrumento de divulgação institucional (NOVELLI, 2016).

À vista disso, é coerente dizer que a estratégia de comunicação, além de alinhar-se aos planos e planejamentos institucionais com vistas à governança pública, deve enxergar as mídias à serviço do interesse público sem, contudo, o frustrar a condição interativa do momento.

2.3 Da inércia ao movimento: o desafio de romper paradigmas

Com o advento da *internet*, a *word wide web* (*www*) e a comunicação sem fio, outras mídias passaram a explorar de forma exponencial o potencial interativo e, por isso, são

chamadas de mídias sociais. Na visão otimista de Castells, a *internet* passa a ser “[...] o tecido da comunicação de nossas vidas, para o trabalho, para a conexão pessoal, para a formação das redes sociais, para a informação [...]” (CASTELLS, 2009, p. 111).

Duas palavras surgem dessas afirmativas, mídias e redes sociais. Tradicionalmente, a palavra mídia relaciona-se aos instrumentos ou meios de comunicação social como o jornal, rádio e canais de televisão, ou seja, que possuem características de pouca interatividade e, de modo geral, servem para abrigar a imprensa tradicional, a exemplo dos canais de TV e do jornal impresso. As mídias sociais são aquelas que permitem a ligação de sujeitos, de grupos, de comunidades. As conexões possibilitadas pelas mídias vão indicar suas características de participação ou interatividade.

As redes sociais, por sua vez, dizem respeito às relações grupais sejam eles próximos ou distantes, motivadas por interesses comuns.

Rede social é gente, é interação, é troca social. É um grupo de pessoas, compreendido através de uma metáfora de estrutura, a estrutura de rede. Os nós da rede representam cada indivíduo e suas conexões, os laços sociais que compõem os grupos. Esses laços são ampliados, complexificados e modificados a cada nova pessoa que conhecemos e interagimos [...] (RECUERO, 2009, p. 29).

Mediante essa concepção, as mídias sociais podem ser observadas enquanto meios de comunicação de massa (inclusive a *internet*); e as redes sociais digitais referem-se aos ambientes abrigados na *web* que possibilitam conexões entre os sujeitos por meio de um pedido de amizade, por participação em comunidades e até mesmo para a composição de grupos de interesses comuns-

A possibilidade de diálogo e a autonomia de publicar, comentar e compartilhar nas redes sociais reduz a dependência em relação às mídias tradicionais, tanto para conhecer como para opinar sobre fatos e acontecimentos. Nesse processo de comunicação interativa, as narrativas podem ser alteradas e recriadas. “Histórias que se desdobram em várias plataformas e formatos, cada uma delas trabalhando em sua própria linguagem e acrescentando elementos novos ao conjunto da história [...]” (MARTINO, 2014, p. 38).

Apesar de suas distinções, as mídias sociais convergem com as mídias tradicionais e as redes digitais (CASTELLS, 2009; MARTINO, 2014) e se modificam mutuamente. Para Machado (2015) a atuação integrada entre os meios concilia processos e produtos, marcado pela horizontalidade nos fluxos de produção, edição, e distribuição dos conteúdos. O resultado é um contínuo multimídia de propriedade dinâmica. A multimídia apresenta infinitas possibilidades de comunicação interativa por meio de vídeo, áudio e texto. É ela quem traz

expressões como ‘plataforma de *streaming*’, ‘vídeos no *watch*’, ‘veja nos *stories*’, citando algumas expressões do momento nas mídias sociais.

Diante do exposto, observa-se mudanças sociais nos processos comunicativos. A comunicação passa para o processo de mídiatização no qual são necessários recursos múltiplos de mídias e habilidades de representar a informação, para construir as relações sociais. Em suma, a comunicação de massa tem sido complementada por uma variedade de mídias sociais digitais de natureza interativa, permitindo a todos não apenas receber, mas também se engajar ativamente em diversas formas de comunicação com alcance potencialmente global, conforme afirma Hjavard (2014). Para o autor, neste contexto, acontecem os processos de convergência do processo comunicativo:

[...] quando o indivíduo compartilha nas redes digitais seus comentários a respeito do que vê, a experiência de ver televisão é alterada - aliás, deixa de ser, em termos mais estrito, um ato de apenas ‘ver’ televisão, mas trata-se, sobretudo, de discutir e reimaginar a mensagem, que será recriada e compartilhada com outras pessoas. (HJAVARD, 2014, p. 36)

Esse comportamento é destacado por Henry Jenkins (2008) e Jenkins, Green e Ford (2014) quando afirmam que a cultura contemporânea é a da convergência, que modifica as relações entre tecnologias existentes, mas também entre indústrias, mercados, gêneros, audiências e consumo dos meios.

As mídias sociais digitais, portanto, se constituem nos canais hospedados na *web* que possibilitam relacionamentos, interações, criação, recriação e o intercâmbio de conteúdos. São os meios pelos quais a *internet* se movimenta.

Com suporte nesse relacionamento, a interatividade é entendida como a capacidade de influência dos usuários sobre o conteúdo ou a forma da comunicação empreendida nas mídias. Martino (2014, p. 38) realça que histórias “[...] se desdobram em várias plataformas e formatos, cada uma delas trabalhando em sua própria linguagem e acrescentando elementos novos ao conjunto da história [...]”.

Nesse universo, individual *a priori* (CASTELLS, 2003, 2009; MARTINO, 2014), emergem novas possibilidades e habilidades e o interesse de empresas e instituições, dos mais diferentes setores de atividade, para a construção de um relacionamento direto com seu público e para conhecer sua opinião sobre produtos e serviços. As ações das instituições nas mídias sociais digitais, no entanto, devem estar pautadas na vontade de obter os benefícios oferecidos pela comunicação bilateral, identificando, inclusive, como evitar e/ou

minimizar as crises, estar disposto aos esclarecimentos necessários, à convivência harmônica com ideias e posições divergentes, pautados no respeito recíproco.

Logo, nota-se a necessidade de uma atenção especial das instituições para o que move e como se dão as relações sociais nesses meios. Nessa perspectiva, Hjarvard (2014, p. 21) destaca que cada vez mais as “[...] instituições necessitam de recursos de mídia, incluindo sua habilidade de representar a informação, construir relações sociais e ganhar atenção com ações comunicativas [...]”.

Essa abordagem direciona para a importância de se compreender o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem no ambiente eletrônico, para o qual convergem as diversas mídias e os elementos produzidos, a cibercultura (LÈVY, 1999). Fazer parte da cibercultura é participar, com mais ou menos força, do consumo. “O elemento material das mídias digitais busca pensar a cibercultura como dois processos entrelaçados, a constituição da tecnologia como resultante de políticas de produção, em primeiro lugar, e as práticas culturais como elemento político, de outro [...]” (MARTINO, 2014, p. 52).

No caso específico das instituições sem fins lucrativos e públicas, o produto de consumo é a informação sobre serviços oferecidos e suas ações com vistas à transparência pública.

Vale ressaltar, contudo, que cada rede social digital tem sua própria dinâmica que está diretamente associada à arquitetura da tecnologia sobre a qual a interação está construída, (MARTINO, 2014). A lógica de ação nessas redes está ligada à dinâmica e à flexibilidade, sendo que a velocidade e o tamanho da mensagem veiculada está associada à dinâmica das redes e a flexibilidade relacionada à capacidade de criação de ligações temporárias, conforme interesse dos indivíduos conectados.

Sabendo disso, com base nas estratégias de marketing das organizações e que podem ser adotados em planos e planejamentos estratégicos das instituições públicas, considerar os aspectos da comunicação da empresa e os *sites* de redes sociais no *mix* da comunicação representam um adicional para fornecer informações ao público que prefere receber notícias e atualizações em um *feed*⁹ de notícias. Informações essas que, na maioria das vezes, já estão disponíveis em outros canais de comunicação, como *sites* e correspondências (e-mails).

⁹ *Feed* de notícias é uma ferramenta que permite descobrir conteúdo específico, automaticamente, por meio de um leitor ou agregador apresentados por componentes utilizado em computadores, celulares, tablets e outros aparelhos para simplificar o acesso a um outro programa ou sistema (*o widget*).

Para Mergel (2013) novas formas de interação digital entre o governo e seu público estratégico criam o potencial de aumentar o engajamento e alcançar o público *on-line* que não estava envolvido anteriormente em atividades de elaboração de políticas, por exemplo. Entende-se por engajamento o estado emocional que leva o público (ou o cidadão) a participar de assuntos de interesse coletivo nas redes sociais. Em seus espaços nas mídias, engajar seu público tende a ser um desafio, sabendo-se que o tom da mensagem não se alinha à forma coloquial.

Conforme afirma Mergel (2012) *“After all, government organizations are not in the business of competing for followers, fans, or to create peaks and spikes in their online communication [...]”*¹⁰. Ou seja, as instituições públicas devem ingressar nas redes para estabelecer a interatividade projetada para apoiar sua missão com foco na prestação de serviço público, transparência pública e publicização de ações. A confiabilidade e a acessibilidade devem ser a tônica do estar presente nas mídias sociais. Para a autora, os profissionais de mídias dessas instituições não precisam chamar atenção para si mesmos, mas necessitam estar aptos a transcrever a mensagem em poucos caracteres e de forma que nenhuma expressão cause interpretação diferenciada *“Social media updates – fit into 140 characters on Twitter, or a few lines on Facebook -- absorb more time than a press release that allows more space for longer explanations [...]”*¹¹. Por seu turno, estar nas redes sociais e não reagir aos sentimentos do público e aos ciclos de *feedback*¹², acessíveis através da mídia social, pode prejudicar a reputação da instituição pública.

Seguindo a ideia da autora, entre os desafios das instituições públicas nas mídias sociais digitais estão a definição das informações que precisam ser compartilhadas com os cidadãos para apoiar a missão da organização, a prestação de serviços, o gerenciamento de problemas e o relacionamento com o público. Em muitos aspectos as aplicações de mídia social podem ser vistas como inovações tecnológicas no setor público. E acrescenta que “[...] nesse espaço problemático, é importante entender quais fatores determinam a decisão de adotar o uso de mídia social pelo governo e como a decisão de adoção resulta em táticas de mídia social [...]” (MERGEL, 2013, p. 124).

¹⁰ Tradução nossa: “Afinal, as organizações governamentais não estão no negócio de competir por seguidores, fãs ou criar picos e picos na comunicação on-line [...]”.

¹¹ Tradução nossa: “As atualizações de mídia social - cabem em 140 caracteres no *Twitter* ou em algumas linhas no *Facebook* - absorvem mais tempo do que um comunicado de imprensa que permite mais espaço para explicações mais longas [...]”.

¹² *Feedback* é uma palavra inglesa que significa comentário, opinião, retorno, realimentar ou dar resposta a uma determinada informação ou o pedido.

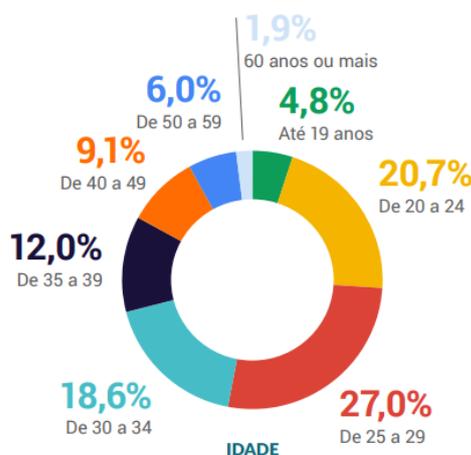
O surgimento e o sucesso de *sites* de redes sociais digitais, especialmente o *Facebook* e do *microblog Twitter*, a partir de 2006, chamaram a atenção das organizações. Além do contato mais direto com seu público, as novas plataformas permitem maior visibilidade, espaço para a publicidade e para a venda (e-commerce). Com os avanços no desenvolvimento de plataformas multimídias, o poder das mídias sociais e suas aplicações foram ampliados e surgiram novos sites, a exemplo do *Instagram*. Eles trazem possibilidades de compartilhamento, a conexão direta permitida por comentários, *chats* de bate-papo e de mensagens *on-line*, em tempo real, encurtando distâncias e facilitando o diálogo sem a interferência de outras mídias consideradas tradicionais como o telefone, a imprensa, o rádio e a TV.

Enquanto mídias sociais destacam-se os *blogs* (publicações editoriais independentes), os *microblogs*, (a exemplo do *Twitter*), as salas de bate-papos (relacionamento), os sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos (a exemplo do *Instagram* e do *Youtube*), os *wikis* (compartilhamento de conhecimento), e especialmente as redes sociais mediadas por tecnologias da informação (TIs) propriamente ditas, a exemplo do *Facebook*.

Para se ter uma ideia, no que se refere aos *sites* de redes sociais digitais mais populares no Brasil, uma pesquisa da *Social Media Trends* (CONTENT, 2019) realizada entre os dias 18 de dezembro de 2018 e 20 de janeiro de 2019 com 1.293 participantes revelou que o *Facebook* continuava sendo a rede social mais utilizada, com 97,5% das menções do público pesquisado, seguido do *Instagram* – serviço lançado em 2010 e adquirido pelo *Facebook* em abril de 2012 - com 89,5%. Os dados indicaram, ainda, que 96,2% dos usuários de *internet* estão em alguma rede social e passam, em média, 4 horas nelas.

Com relação aos usuários, a pesquisa mostrou que há uma participação equilibrada de homens e mulheres de várias faixas etárias. Prevalcem os usuários mais jovens entre 20 e 29 anos com 47,7% e entre 30 e 49 anos, com 30,6%. Em relação à escolaridade, aproximadamente 90% dos usuários têm ao menos o ensino superior incompleto.

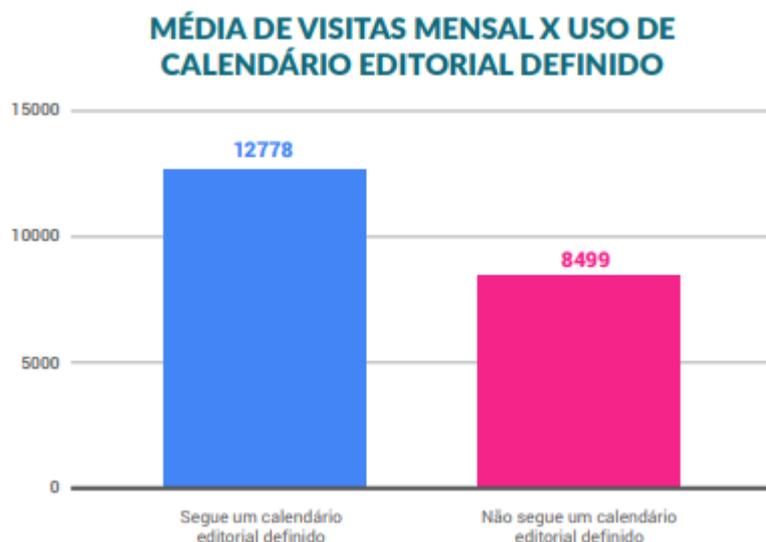
Gráfico 1 – Participação nas redes por faixa etária



Fonte: *Social Media Trends*, 2019.

O levantamento também mostrou que a média de visitas dos usuários aos *blogs* das empresas foi 1,5 vezes maior para aquelas que fazem uso do calendário editorial do que aquelas que não utilizam o recurso. Segundo a pesquisa, 43,6% das empresas fazem divulgação nas redes sociais seguindo um calendário editorial, ou seja, um cronograma programado de produção e divulgação de conteúdos de sua estratégia, com definição de dias, números e horários das postagens. Em 2018, 75,6% das organizações afirmaram analisar os resultados nas redes sociais, sendo engajamento (75,5%) e alcance (72,4%) as principais métricas acompanhadas.

Gráfico 2 – Utilização do calendário editorial



Fonte: *Social Media Trends*, 2019.

Além dos benefícios identificados no uso de um calendário editorial, a ação integrada de comunicação é outra estratégia que pode render impactos no engajamento e, por conseguinte, na repercussão da marca e na propagação da informação nas redes sociais.

Esse engajamento é estudado dentro do conceito de Experiência do Cliente (PINE; GILMORE, 1998) entendida por Lemon e Verhoef (2016) como um construto multidimensional no qual estão inclusos os aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais dos clientes nas suas respostas às ofertas de uma empresa durante a sua jornada de compra. Ou seja, o engajamento do cliente é um estado motivacional que leva o cliente a participar das empresas. Ele é definido como “[...] *the customer’s behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers* [...]”¹³ (LEMON; VERHOEF, 2016, p. 73). Ou seja, o engajamento é a intensidade da participação de um indivíduo e sua conexão com as atividades que o cliente ou a organização inicia.

Sua origem está relacionada à evolução do consumo e dos novos pontos de contato e venda de produtos e serviços, assim como às mudanças de relacionamento entre empresas e clientes provocadas pelas novas tecnologias. O valor do produto e do serviço está atrelado aos benefícios que o cliente percebe, e não apenas no que compra, mas também das interações com as pessoas e lugares que ajudam a moldar a sua experiência. Nesse sentido, é importante, especialmente para o *marketing*, a jornada que o cliente percorre até consumir a aquisição de um produto ou serviço em diversos pontos de contato (lojas, mídias sociais, marca, tecnologia ou pessoal).

Em suma, atrair clientes passa a ser muito mais que oferecer bens e serviços de qualidade. Ao adotar estratégias que incluem a experiência e a jornada do cliente, empresas e instituições, de forma geral, passam a integrar múltiplas funções de negócios, incluindo tecnologia da informação (TI), operações, serviços, logística, *marketing*, recursos humanos, e parceiros externos na criação e entrega de experiências positivas para os clientes. Em vista disso, os pontos de contato *on-line* podem ser *blogs e microblogs*, *sites* de relacionamentos, e *e-mail*, por exemplo.

Considerando a posição dos autores, os aspectos que envolvem a revolução das mídias digitais e sociais reforçam a percepção de importância da análise do comportamento e do envolvimento do cliente, representado por diferentes níveis, para mostrar a capacidade da

¹³ Tradução nossa: “[...] a manifestação comportamental do cliente em relação a uma marca ou empresa, além da compra, resultante de motivadores motivacionais [...]”.

marca e das instituições em gerar opiniões e comportamentos. Ao explorar interações com curtidas, reações, compartilhamentos e comentários a instituição e/ou produto pode conhecer sua influência social, por meio das referências de clientes que impactam diretamente na imagem institucional, e obter parâmetros para a elaboração de planos e estratégias. Recorrer à pesquisas torna-se um diferencial no momento da decisão da melhor estratégia a ser adotada, sabendo-se que pesquisar o engajamento é focar no processo dos resultados, ou seja, na satisfação, na qualidade de serviço e no *marketing* de relacionamento.

Ao estudar o engajamento St. Denis, Palen e Kennnet (2014, tradução nossa) analisaram a experiência da Equipe de Gerenciamento de Incidentes Tipo III do Condado de Jefferson¹⁴, o IMT. Os resultados apontam que o engajamento do público está associado a diversos canais ou pontos de contato. Em cada contato, no *Twitter*, no *Facebook* ou através de um *blog* de emergência (*Emergency Blog*) foi possível identificar, segundo a autora, respostas cognitivas, emocionais e comportamentais, sensoriais e sociais por parte do público, por meio do compartilhamento de mensagens diretas, fotos e vídeos.

*Through the use of photos and narrative, the post tells the story of the Colorado National Guard helping residents of Coal Creek Canyon to protect their homes from flood waters. Photos show soldiers and neighbors working side-by-side building sandbag barriers. The format of the story is a clear departure from purely fact-based emergency communication [...]*¹⁵ (ST. DENIS; PALEN; KENNET, 2014, p. 744).

Por outro lado, em um estudo realizado com agências governamentais dos Estados Unidos, Mergel (2013) identificou que as instituições se utilizam das mídias sociais com o objetivo de alcançar a máxima transparência liberando, voluntariamente, informações do governo por outros canais que não os tradicionais, como um *site* dedicado¹⁶. “*Some practices indicate that content produced for the corewebsites was duplicated and pushed through social media channels [...]*”¹⁷ (MERGEL, 2013, p. 331). Ou seja, as mídias sociais servem como canais auxiliares com objetivo semelhante de divulgação de suas informações.

¹⁴ *Jefferson County Type III Incident Management Team.*

¹⁵ Tradução nossa: “Através do uso de fotos e narrativas, o post conta a história da Guarda Nacional do Colorado ajudando os moradores de *Coal Creek Canyon* a proteger suas casas das águas da enchente. As fotos mostram soldados e vizinhos trabalhando lado a lado na construção de barreiras para sacos de areia. O formato da história é um desvio claro da comunicação de emergência puramente baseada em fatos [...].”

¹⁶ *Site* dedicado é exclusivo para determinado fim. São hospedados em servidores que garantem a segurança dessas informações e permanecem trabalhando 24 horas para manter *on-line* os arquivos, fotos, *posts*, textos e *links* da página.

¹⁷ Tradução nossa: “Algumas práticas indicam que o conteúdo produzido para o *site* principal foi duplicado e enviado pelos canais de mídia social [...].”

Por sua vez, no Brasil, um estudo realizado por Silva *et al.* (2015) sobre as atividades de comunicação nas redes sociais dos municípios do Recôncavo Baiano no *Facebook*, revelou que o *feedback* aos comentários dos usuários representava 20% da amostra. O resultado obtido por meio dos três parâmetros de interação (publicação, comentário e resposta) demonstrou a pouca participação das instituições às demandas de seus usuários.

Essa questão é especialmente relevante, uma vez que as políticas de comunicação nas instituições públicas são altamente regulamentadas e seguem normas e regulamentos específicos que se refletem no *feedback* institucional. Por outro olhar, a mídia social pode ser observada, ainda, como um complemento à missão de imprensa e sua utilização pode estar voltada para difundir informações e notícias que não são acompanhadas nos *sites* oficiais de uma organização governamental, desprezando-se, portanto, os requisitos de interatividade e engajamento.

Em suma, ao julgar essas observações e exemplos, os relacionamentos construídos com ações de comunicação nesses espaços promovem o engajamento e permitem a interatividade da organização com sua audiência. Para além da mera publicação de informações, as relações construídas nesses ambientes beneficiam a gestão direcionada para a oferta de produtos e serviços que atendam às necessidades do público, considerando e respeitando, inclusive, o *feedback* desse público.

3 A COMUNICAÇÃO NA UFPE

Este capítulo está direcionado à evolução, às atividades e a estrutura da comunicação na Universidade. Algumas informações que consideramos necessárias ao bom andamento da pesquisa não estavam disponíveis *on-line* no momento da redação deste trabalho. Para tal, optamos por encaminhar e-mails aos gestores das unidades de comunicação estudadas para obter os dados necessários para nossa análise. Optamos, no entanto, por omitir os nomes dos gestores e suas falas são trazidas para esta dissertação sob a designação de Gestor A e Gestor B. As perguntas enviadas encontram-se nos APÊNDICES A e B.

A comunicação na Universidade Federal de Pernambuco é realizada, oficialmente, pela Assessoria de Comunicação (Ascom) e pela Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit). A primeira está diretamente ligada ao Gabinete do Reitor e suas atividades remontam aos anos 80. A Pró-Reitoria, no entanto, é uma unidade recente, concebida em 2014, com o objetivo de incorporar áreas estratégicas às novas tecnologias.

Segundo o Gestor A (BARBOSA, 2019), a história da Ascom tem sua origem no Regimento da Reitoria de 1975, que criou a Assessoria Especial de Divulgação e Cerimonial com o papel de promover o relacionamento externo da Reitoria, através dos meios de comunicação, e coordenar as cerimônias internas com a presença do reitor.

Se foi realmente implantada, não sabemos. No reitorado de George Browne (1983 a 1987) foi criada a Assessoria de Comunicação Social, com a sigla ACS. O primeiro assessor foi o jornalista Juracy Andrade. A também jornalista Luzânira Rego assumiu o setor no reitorado de Edinaldo Bastos. O reitorado de Éfrem Maranhão, iniciado em novembro de 1991, teve o professor Ari Cruz como assessor, que continuou no cargo no primeiro reitorado de Mozart Neves Ramos. GESTOR A (BARBOSA, 2019).

Em seu *site na internet*, a Assessoria de Comunicação (Ascom) é descrita como a responsável pela divulgação das ações de comunicação da Universidade para os públicos interno e externo, em todas as etapas: planejamento e definição de estratégias, execução e atividades de monitoramento e avaliação. Coordena suas atividades de divulgação dos assuntos institucionais relacionados à administração central da Universidade para a comunidade acadêmica, divulga informações e notícias demandadas pelas unidades que compõem a instituição.

Atua junto à imprensa e aos meios de comunicação, de alcance local e nacional, incluindo jornais, revistas, rádios, emissoras de televisão e a mídia especializada da *internet*. O relacionamento se dá por meio de sugestões de pautas com o envio diário de notícias via e-

mail pela Ascom e atendendo às demandas que chegam via e-mail ou telefone. Para viabilizar o trabalho, a Ascom conta com 10 (dez) jornalistas, uma *designer* gráfica, dois técnicos em audiovisual, um fotógrafo e uma secretária, além de 8 (oito) estagiários e a colaboração de 4 (quatro) assessorias de setores, pró-reitorias e centros acadêmicos (BARBOSA, 2019). Para esses profissionais, segundo o Gestor A (BARBOSA, 2019) nunca houve treinamento específico voltado para a atuação nas redes sociais, apenas participação em um seminário sobre redes sociais promovido pela Procit.

Os meios de comunicação utilizados para a divulgação são o ‘Boletim da Agência de Notícias UFPE’, que reúne notícias sobre a universidade e sua produção científica, eventos, seminários e outros assuntos de interesse geral dos professores, servidores, alunos e cidadãos interessados nos temas e assuntos que envolvem a universidade; o ‘Boletim de Pesquisa’ que é divulgado semanalmente, também via e-mail, com o propósito de divulgar a produção científica dos pesquisadores, professores, graduandos e pós-graduandos da instituição; o ‘INcampus’, que tem como objetivo divulgar assuntos de interesse dos servidores, incluindo cursos de capacitação e os projetos que visam à melhoria da qualidade de vida. O jornal divulga pesquisas e assuntos relacionados à gestão universitária, e sua veiculação, impressa e em formato PDF, é enviada, também, por e-mail para a comunidade acadêmica e postada no sítio eletrônico da Agência de Notícias; o ‘Notícias do Campus’ consiste em boletim diário de rádio, produzido em parceria com o Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias, com duas edições veiculadas duas vezes ao dia; e o programa ‘Conexão UFPE’ que tem uma edição semanal às sextas-feiras, ao vivo. Aborda temas ligados à saúde, educação, cidadania, urbanismo, cultura, ciência e meio ambiente tendo como principais convidados, profissionais e pesquisadores da UFPE, e conta com a participação do ouvinte (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2016, 2020a).

A seleção da notícia para os Boletins de Notícias e de Pesquisas, que também norteia os programas de rádio, é realizada de duas formas, a primeira por iniciativa própria e a segunda com base nas sugestões de pautas enviadas, em sua maioria, por e-mail ou até repassadas pessoalmente por suas fontes. “[...] garimpamos em *sites* e redes sociais temas que podem render matéria ou vamos atrás da fonte para falar de determinados assuntos. A seleção é feita com base no interesse institucional da divulgação e critérios jornalísticos [...]” afirma Gestor A (BARBOSA, 2019).

Ainda segundo dados do *site* Agência de Notícias da Ascom, no Portal Eletrônico da UFPE, a assessoria também possui perfis nas redes sociais *Facebook*¹⁸, *Flickr*¹⁹ (fotos) *Instagram*²⁰, *Twitter*²¹ e *Youtube*²². No *Twitter* e no *Facebook* são compartilhadas as notícias dos boletins eletrônicos e das notas oficiais, no *Youtube* são publicados vídeos pautados a partir das notícias factuais – do dia a dia – e de destaques para o público externo e interno, além de entrevistas do quadro Papo na Ascom, prioritariamente veiculadas ao vivo pelo *Facebook*. Áudios e fotos produzidas pelos profissionais da Assessoria versam sobre a Universidade e suas atividades. Para os vídeos, as pautas são definidas pela noticiabilidade e pelo interesse institucional, conforme Gestor A (BARBOSA, 2019).

A Assessoria é responsável, também, pela administração de seu *sítio* no *site* institucional, no qual estão disponíveis as notícias por ela produzidas, por demanda provocada interna e externamente, e veiculadas em todos os meios (Boletim de Notícias, INcampus, Boletim de Pesquisa). Também realiza clipagem de notícias que tiveram a UFPE como destaque em outras mídias e as fornece à Administração Central por meio do *link* ‘Clipping da Ascom’²³ hospedado on-line em endereço eletrônico na *web*. Cabe, ainda, à Ascom o atendimento à imprensa, fornecendo informações e atendendo aos pedidos dos jornalistas.

Por sua vez, A Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit), como destaca em seu *sítio* na *internet*²⁴, foi criada em 2014 para realizar:

[...] um conjunto de ações que fortalecem a identidade e a imagem da instituição, expande o acesso aos dados e informações institucionais, além de direcionar e normatizar a TIC de modo a garantir, à comunidade acadêmica, os benefícios esperados com os serviços e ativos de tecnologia da informação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2020b).

De forma mais ampla, a Portaria Normativa nº 07, de 25 de julho de 2014 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014), que institui a unidade, destaca que a Pró-Reitoria tem a missão de articular estrategicamente o sistema integrado de informação e comunicação da UFPE, assim como toda a atividade de produção informacional de nível administrativo nos diversos segmentos universitários.

¹⁸ <https://www.facebook.com/Ascom.ufpe/>

¹⁹ <http://www.flickr.com/Ascomufpe>, <http://www.flickr.com/Ascomufpe2>, <http://www.flickr.com/Ascomufpe3>

²⁰ <https://www.instagram.com/Ascomufpe/>

²¹ <https://twitter.com/Ascomufpe>

²² <https://www.youtube.com/user/AscomUFPE>

²³ <http://www3.ufpe.br/agencia/clipping>

²⁴ <http://www.ufpe.br/procit>

[...] I. Articular e acompanhar as ações das unidades integradas de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE; II. Propor as diretrizes sobre a política de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE; III. Propor e apoiar estratégias e planejamento de sistemas de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, alinhadas às necessidades institucionais de tomada de decisão da Universidade; IV. Propor prioridades institucionais, em relação à Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, articuladas e integradas ao Plano Estratégico da UFPE; V. Propor padrões para a fixação de processos institucionais, zelando pelo cumprimento dos procedimentos normativos em conjugação com as áreas meio e fim de implementação destes; VI. Priorizar a criação e fortalecimento da identidade da UFPE, bem como assegurar a vitalidade da imagem institucional da UFPE; VII. Conjuguar as ações transversais nas diversas unidades, com o objetivo de promover e melhorar continuamente a interação e a inovação nos processos meio para ensino, pesquisa, extensão e gestão, através do uso de processos de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação na UFPE [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014, p. 3).

Seu projeto de criação incluía a Assessoria de Comunicação (Ascom); a Conecte – Inovação Educacional; a Editora Universitária; o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); o Núcleo de TV e Rádios Universitárias (NTVRU); e o Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB), como unidades integradas. De sua origem até hoje, permanecem como unidades integradas o Núcleo de Tecnologia da Informação, o Núcleo de TV e Rádios Universitárias e o Sistema Integrado de Bibliotecas.

Não são mais unidades integradas, até 2019, a Ascom, que faz parte da estrutura do gabinete do Reitor; a Conecte, que foi transformada em Núcleo de Educação à Distância sob a guarda da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad); e a Editora Universitária, que se ligou à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proexc), conforme afirma o Gestor B (BRASIL, 2019b). As mudanças advindas da criação da Procit deram à Assessoria de Comunicação Social (Ascom) a qualidade de executora da atividade de comunicação institucional, responsável pela relação da UFPE com a imprensa e pela comunicação direta com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, por meio de seus produtos jornalísticos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

A atuação da Procit se dá por meio de suas três diretorias: Comunicação; Informação e de Governança de TI; e Processos, formadas por coordenações que participam dos planos e definições de ações instaladas na Pró-Reitoria.

Para a realização de suas atividades, a Procit conta com um Pró-Reitor, uma Secretária Executiva, uma Coordenação Administrativa e Financeira e uma Coordenação de Segurança da Informação, além de uma Assessoria que respondem diretamente ao pró-reitor. Possui uma

Diretoria de Informação, formada pelas coordenações de Gestão e Conteúdos Digitais, Acesso à Informação e *Design* da Informação; uma Diretoria de Comunicação composta pelas coordenações de Audiovisual, *Design* e de Mídias e Jornalismo e uma Diretoria de Governança de TI e Processos, formada pelas coordenações de Gestão de Processos e de Governança de Tecnologia da Informação. A equipe é composta por *designers*, jornalistas, profissionais técnicos em tecnologias da informação e audiovisual, bibliotecários, técnicos em administração, somando ao todo trinta e três profissionais.

Segundo o Gestor B (BRASIL, 2019b), hierarquicamente, acima dessa Pró-Reitoria, está o Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação que é constituído por trinta e dois membros, sendo seu presidente o Pró-Reitor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. Os demais membros são representantes do Reitor, por indicação dos doze Centros Acadêmicos; das seis Pró-reitorias; da Assessoria de Comunicação Social; do Núcleo de Educação a Distância (NEAD)²⁵; do Núcleo de TV e Rádios Universitárias (NTVRU); do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB); da Editora Universitária, além de representantes dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos em educação, escolhidos dentre e pelos servidores da Procit.

A articulação com estas unidades, conforme narra o Gestor B (BRASIL, 2019b), ocorre através de reuniões individuais ou integradas na construção e realização dos planos e ações e no monitoramento das atividades. Dentre suas ações estão a realização de campanhas institucionais como a de início das aulas; o acompanhamento das demandas advindas do Acesso à Informação; a realização de projeto e diagramação de relatórios e outros gêneros textuais complexos; produção de vídeos jornalísticos, culturais ou institucionais; o mapeamento e publicação de processos (fluxo de atividades); a elaboração de políticas, normas e padrões de Comunicação, Informação, Tecnologia da Informação e Segurança da Informação; a gestão da *fanpage*²⁶ UFPE Oficial; a concepção e monitoramento do portal institucional na *internet*; além de desenvolver ações relativas ao Cinema da UFPE (inaugurado no dia 09 de outubro de 2019); ao Laboratório de Dados e Informações; ao portal de dados abertos; ao repositório institucional na *internet* (Attena); ao escritório de processos;

²⁵ Antigo Conecte que passou a se chamar Núcleo de Educação a Distância (NEAD) em 2018 e que está ligada à Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad).

²⁶ A página criada no site do *Facebook* é comumente chamada *Fanpage*, termo adotado nas análises deste estudo.

e acompanhar o planejamento estratégico de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

No que concerne especificamente às estratégias de comunicação, a Procit desempenha atividades que envolvem as ações na *fanpage* (página no *Facebook*) ‘UFPE Oficial’ e aquelas orientadas para o fortalecimento da identidade e da imagem da instituição por meio de campanhas, publicações e vídeos. As atividades e temas de destaque identificados pela equipe e compartilhados nas redes sociais são escolhidos ao considerar os assuntos da atualidade, que estão alinhados com os valores da UFPE, no sentido de fortalecer o engajamento e a interação da comunidade acadêmica, portanto o público interno, isto é, alunos, professores e técnicos GESTOR B (BRASIL, 2019b).

Em contrapartida, a gestão das ações da UFPE é definida nos planos institucionais, a saber: Plano Estratégico Institucional (PEI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Ação Institucional (PAI), que orientam a instituição em sua gestão, alicerçada em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O primeiro nível estabelece a missão e elementos básicos do Planejamento Estratégico Institucional para um ciclo de longo prazo, no caso atual, de 2013 a 2027. O segundo associa as metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pelas diversas áreas no médio prazo e, portanto, devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é um plano quinquenal. Por último, no planejamento operacional, as unidades acadêmicas e administrativas alinham suas propostas anuais aos fundamentos institucionais e, neste nível, a UFPE faz uso do Plano de Ação Institucional [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2013, p. 3).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento obrigatório e para um período de cinco anos. O documento, cujo marco legal é a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) identifica a Instituição de Ensino Superior (IES) no que diz respeito à sua filosofia de trabalho; à missão a que se propõe; às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações; à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Sua exigência está regulada pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que “[...] dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino [...]” (BRASIL, 2017).

Dito isso, para os fins desse trabalho, O PDI foi escolhido como norteador para apontar estratégias por se tratar de um documento que apresenta metas e indicadores de gestão alinhados aos objetivos no médio prazo. Nos debruçamos sobre o PDI 2014-2018

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015) por ser o Plano em vigor no início da elaboração e de análise da pesquisa.

Resumidamente, o documento é composto por dez capítulos (ANEXO A) incluindo a Introdução na qual são descritos os Planos existentes na Universidade, seus objetivos e a metodologia utilizada para sua elaboração. O capítulo dois trata do Método Utilizado e explica a organização da equipe de execução e o processo de planejamento de elaboração do documento. O Capítulo três faz referência ao Plano Estratégico Institucional anterior 2013-2027, apresentando uma síntese do planejamento e do mapa estratégico da Universidade. O Capítulo quatro remete ao Projeto Pedagógico Institucional, mostrando o cenário da universidade e sua história. O capítulo cinco, intitulado ‘A UFPE Hoje’, traz informações sobre a missão e valores institucionais, as concepções filosófico-pedagógica, o apoio a práticas pedagógicas, e às políticas de práticas pedagógicas e de inovação. O capítulo seis faz uma Análise Situacional contemplando informações que vão desde a Formação Acadêmica; a Internacionalização, a Cultura e as Indústrias Criativas; passando pelos programas de assistência estudantil e exploração do perfil do corpo docente até a governança Institucional para definir os caminhos para as gestões administrativas, de informação, comunicação, tecnologia e a organização administrativa, e a Infraestrutura e Segurança.

Os capítulos sete, oito e nove são destinados às ações previstas para o Plano de Desenvolvimento Institucional Geral 2014-2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015) e as ações específicas para os Centros Acadêmicos do interior. O décimo capítulo do documento apresenta o Monitoramento e a Auto Avaliação do PDI, que também é a sua conclusão.

Com o suporte dessa estrutura, observa-se que a Universidade busca ajustar sua comunicação às tecnologias, à informação, à inovação e à governança institucional.

Buscando identificar o lugar ocupado pela comunicação no nível tático da UFPE realizamos a contagem da quantidade de vezes em que foi citada a palavra ‘comunicação’ no PDI. Em seguida, foram nomeadas três categorias para análise, alicerçadas nos enfoques e tratamentos dados aos assuntos vinculados à comunicação no Plano. A primeira categoria considera setores e funções administrativas e cursos que carregam o nome ‘comunicação’; a segunda observa títulos e subtítulos que contemplam a palavra ‘comunicação’; e a terceira categoria, chamada de análise - objetivos e diretrizes engloba todas as demais citações, em todos os capítulos do Plano, pertinentes ao relatório de atividades e aos objetivos e diretrizes estipulados pela instituição para cinco anos de gestão administrativa.

O resultado é apresentado em números percentuais levando em consideração a relação entre o número de citações e o número de páginas do documento. O sumário foi excluído desse resultado por contemplar uma lista hierarquizada de títulos e subtítulos exibidos ao longo do documento.

Estruturado em cento e vinte cinco páginas no total, foram encontradas sessenta e uma citações da palavra ‘comunicação’, sendo vinte e quatro vinculadas aos ‘setores e funções administrativas e cursos’; cinco, aos ‘títulos e subtítulos’; e trinta e duas à ‘análise - objetivos e diretrizes’, conforme apresentado no Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Citações da comunicação no PDI

Tabela 1 - Citações da comunicação no PDI

| Categorias | Número de Vezes | % EM RELAÇÃO AO NÚMERO |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Setores e funções administrativas e | 24 | 12% |
| Títulos e subtítulos | 05 | 4% |
| Análise - objetivos e diretrizes | 32 | 25,6% |
| Total | 61 | 48,8% |

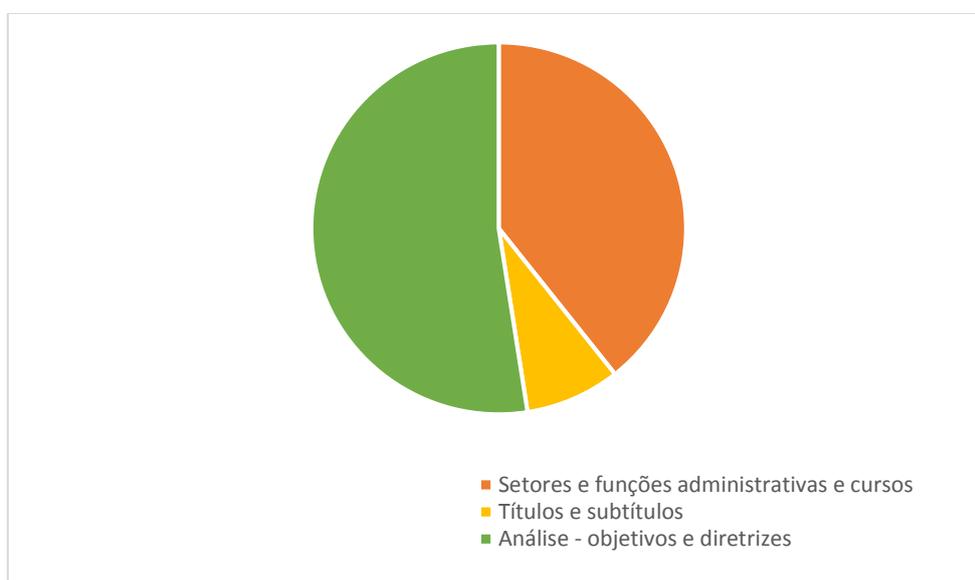
Fonte: Autora, 2018.

Fonte: Autora, 2018.

Em números percentuais, a UFPE dedicou 48,8 % do total das páginas do seu plano de desenvolvimento, referente ao quinquênio 2014-2018, a algum assunto ou tema relativo à ‘comunicação’. Desse total, ficou evidente o destaque dado às questões que dizem respeito aos objetivos e às diretrizes e que renderam 25,6 % das páginas na categoria ‘análise’.

Seguido desse, a categoria ‘setores e funções administrativas e cursos’ apresentou 12 % das citações do total de páginas associadas às questões da comunicação, mostrando a integração da área de comunicação na estrutura e na gerência organizacional. Os dados induzem a considerar que a comunicação tem sido tratada como uma atividade de rotina, na maioria das vezes, associada às tecnologias, à informação e à governança.

Gráfico 3 - A ‘comunicação’ em relação ao número total de citações



Fonte: Autora, 2019.

Considerando o total das citações no documento, também em números percentuais, a categoria ‘Análise – objetivos e diretrizes’ representa 53% do número total da palavra ‘comunicação’. Confrontando esses números com a estrutura de títulos e subtítulos apresentada pelo documento, nota-se que um pouco mais da metade das citações estão envolvidas em abordagens que apontam para metas e estratégias que, de alguma forma, dizem respeito à comunicação, tanto em relação à informação como às tecnologias da informação, como nas relacionadas à governança institucional.

3.1 Quem faz o que, para quê e como faz

Os princípios da governança pública, ou seja, eficiência, transparência e prestação de contas, também norteiam as políticas institucionais das instituições públicas, na qual se

encontram estabelecidos os mecanismos de estratégias capazes de guiar uma gestão na direção da satisfação das necessidades do cidadão.

Neste contexto, a UFPE buscou, desde 2017, empregar políticas que norteiam a comunicação, a informação e a segurança da informação como forma de orientar e estabelecer diretrizes a serem seguidas por todos os que compõem a organização.

A Política de Publicação na *Internet*, de particular interesse para esta pesquisa por estar direcionada ao ambiente estudado, foi instituída pela Resolução nº 05, de 15 de dezembro de 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2017). Seus objetivos são garantir visibilidade aos processos educacionais e à produção científica, tecnológica e cultural da Universidade aos usuários; garantir confiabilidade, clareza e descentralização das publicações; proporcionar um espaço unificado, interativo e integrado para o acervo de informações acadêmicas e técnico-administrativas da UFPE; e promover a integração crescente entre comunidade acadêmica e a sociedade (ANEXO B).

A Resolução normatiza a atuação das unidades na *internet*, estejam eles hospedados em provedores da própria instituição ou de terceiros; determina as responsabilidades da comunicação oficial à Procit e à Ascom e estabelece estas duas unidades como zelantes pela integridade do conteúdo editorial do portal UFPE; além de indicar obrigações e ônus para os que violam a política ou quaisquer uma de suas normas e/ou procedimentos.

No que se refere às ações na *internet*, a normativa destina à Pró-Reitoria de Comunicação Informação e Tecnologia da Informação (Procit) a orientação e o gerenciamento de conteúdo, da identidade visual e do acesso aos dispositivos oferecidos pela instituição. À Ascom são atribuídas as funções de atualização e manutenção do conteúdo jornalístico, gerenciamento das notícias quanto à legibilidade, clareza, simplicidade, objetividade e atualidade das informações; e treinamento de pessoal para atuação no portal.

Com essa Política, a Universidade busca alinhar-se aos pareceres de órgãos de controle, a exemplo do TCU, e às orientações do Governo para a administração pública, remetendo, inclusive, ao que foi encontrado na literatura sobre a indissociabilidade da comunicação como área estratégica institucional.

Além desses dispositivos de referência normativa, tendo em vista sua natureza pública, a Universidade pode contar, ainda, no período estudado, com as orientações da Secretaria de Comunicação do Governo Federal (Secom). Em sua página na *web* (BRASIL, 2020) a Secretaria dispõe um conjunto de títulos, orientações e manuais e uma área de capacitação, que apresentam sugestões para a condução da comunicação na administração direta e indireta.

São oferecidos conteúdos sobre os infográficos para a consolidação e uso da identidade visual e temas relacionados à participação social, à cidadania digital, aos dados abertos, à transparência e à inovação, além de um fluxo para elaboração de produtos da comunicação digital.

Nas redes sociais digitais, a *fanpage* UFPE, por sua vez, foi criada em 11 de janeiro de 2011 como página de *check-in* e para fornecer informações sobre os diversos centros e suas respectivas atividades. Em dezembro de 2013 a página apresenta sua primeira publicação com uma nota pública. Devido a uma série de páginas criadas com o nome UFPE, a Ascom requereu o domínio e a autenticidade da marca UFPE ao *Facebook.com* em janeiro de 2016 cuja aprovação ocorreu em junho do mesmo ano. A página passou a ser gerenciada exclusivamente pela Procit em 2017. Atualmente, segundo Gestor B (BRASIL, 2019b) sua gestão está a cargo da Procit. Os vídeos, notícias e imagens são examinadas e selecionadas dos assuntos que os membros da equipe de comunicação da Procit consideram atuais e que estão alinhados com os valores da UFPE, no sentido de fortalecer a imagem institucional e o engajamento e a interação da comunidade acadêmica.

A Assessoria de Comunicação (Ascom) da UFPE ingressou no *Facebook* em 9 de janeiro de 2012 e possui, em 2019, mais de 48 mil seguidores na rede social. Segundo dados da própria rede, a taxa de resposta na *fanpage* é de 94% e o seu tempo é de 9 horas.

Figura 1 – *Fanpage* Ascom UFPE

Fonte: *Facebook* Ascom UFPE, 2019.

Figura 2 – *Fanpage* UFPE Oficial

Fonte: *Facebook* UFPE Oficial, 2019.

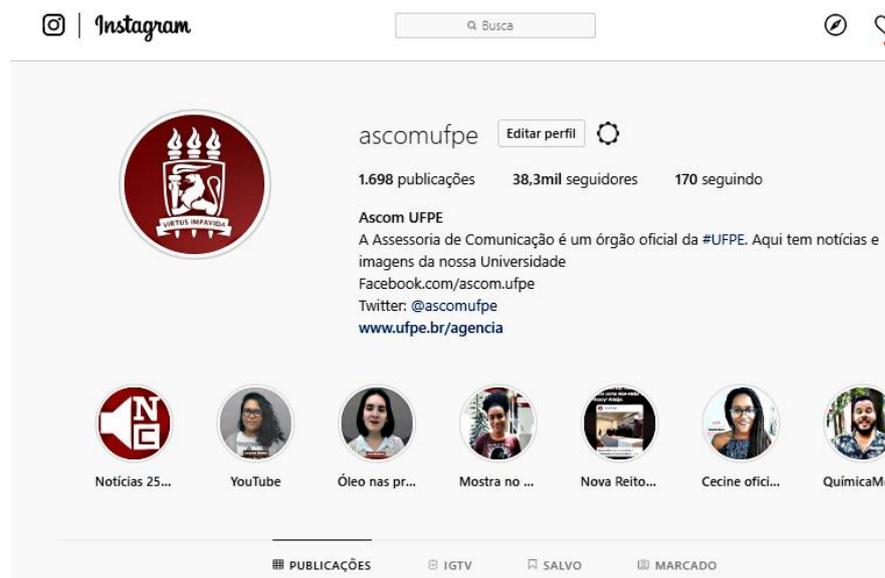
A Universidade ingressou no *Twitter* em julho de 2009 com o nome Ascom UFPE e possui, em 2019, 21 mil seguidores (Figura 3). No *Instagram*, a UFPE ingressou em fevereiro de 2018 também com o nome Ascom UFPE e possui mais de 40 mil seguidores em 2019 (Figura 4).

Figura 3 – *Twitter* Ascom UFPE



Fonte: *Twitter* Ascom UFPE, 2019.

Figura 4 – *Instagram* Ascom UFPE



Fonte: *Instagram* Ascom UFPE, 2019.

Observa-se, nas postagens das redes sociais, que a Ascom opta pelo compartilhamento no seu *feed* de notícias do *link* da notícia publicada em sua página de Notícias no seu *site* Agência de Notícias e que são exibidas na página inicial do *site* da UFPE. O *link* é acompanhado de resumo da informação e de imagens e fotos ilustrativas. A publicação de vídeos é feita diretamente na plataforma, algumas delas ao vivo a exemplo do ‘Papo na Ascom’ produção que tem exibição semanal e igualmente veiculada no canal do *Youtube* para compartilhamento no *Twitter* e incorporação no *site* de notícias da Ascom. No *Instagram*, os vídeos são publicados na íntegra por meio do IGTV do *site* da rede social. Nessa rede, a Assessoria também utiliza, com frequência diária, o recurso do *stories*, que permite o compartilhamento de episódios que marcam o cotidiano dos usuários do *Instagram* de forma rápida, instantânea e em tempo real.

Segundo o Gestor A (BARBOSA, 2019) nas três redes sociais de notícias e imagens da UFPE, a maior parte das notícias divulgadas no *site*, e que contemplam o Boletim, vai para o *Facebook* e para o *Twitter* da Ascom. Já no *Instagram* são selecionados os vídeos e as notícias de maior interesse para os estudantes da graduação ou as institucionais de interesse geral (resultados de avaliações realizadas por institutos de pesquisas de desempenho institucional, por exemplo). A estratégia adotada para essa rede tem como fundamento a faixa etária predominante e a observação empírica dos assuntos que geram maior engajamento e interatividade por meio das perguntas e dos comentários desse público, como as curtidas nos assuntos referentes à graduação (matrícula, restaurante universitário entre outros).

Para não deixar essa observação apenas na intuição do Gestor A (BARBOSA, 2019) uma busca realizada na ferramenta de pesquisa do Google com os termos “*Instagram* rede preferida jovem” reverteu, como primeiro resultado, o artigo de Pederneiras (2019) “*Instagram* é rede social preferida entre os jovens brasileiros, diz estudo [...]” publicado no *site* techmundo.com.br, corroborando a percepção empírica. O artigo, que foi publicado em 3 de maio de 2019, revela que o aplicativo dos *stories* – como é percebido o *Instagram* - é o preferido por cerca de 47% dos jovens brasileiros de 17 a 25 anos, pelo levantamento feito pela plataforma de cupons on-line *Cuponation* com os jovens. Apesar dos dados mostrados, a rede social aparece como a quarta mais usada no Brasil e a média de tempo de seu uso é de 1h30 por dia, segundo análise da plataforma.

O procedimento adotado pela Instituição para compartilhamento de notícias, vídeos e fotos (imagens) nas redes sociais *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* é da publicação direta, ou

seja, não compartilhada de outra página ou conta individual cadastrada nas redes sociais digitais.

A Ascom também interage com seu público respondendo aos comentários que demandam esclarecimentos. No entanto, as opiniões pessoais não são consideradas para respostas. A orientação é esclarecer a dúvida, quando possível, e, em grande parte dos casos, indicar o setor (com contatos) que a pessoa deve procurar para se informar. Ainda segundo o Gestor A (BARBOSA, 2019), em períodos de crise, o assessor de comunicação, por estar ligado diretamente à administração central, assume o comando da situação para produção de texto, publicação nas redes e contato com a imprensa. É ele quem orienta a atuação dos responsáveis pela administração e interação nas redes sociais.

Sobre a pesquisa de análise das redes sociais, o Gestor A (BARBOSA, 2019) informa que são utilizados os dados estatísticos orgânicos, oferecidos pelas próprias redes sociais, para medir o impacto das notícias, saber quais as que geram maior interesse sem, no entanto, informar precisamente ações que já foram implementadas.

4 IDENTIDADE, INTERATIVIDADE E ENGAJAMENTO: uma análise da comunicação da UFPE nas redes sociais digitais

Com relação ao objetivo, a pesquisa - como já foi explicitado anteriormente na Introdução - é de viés exploratório uma vez que procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa e apresentação de possíveis alternativas e/ou soluções para a questão investigada.

Para esta etapa, a pesquisa priorizou a coleta de postagens realizadas pelas unidades de análise, que são as páginas oficiais em *sites* de redes sociais digitais selecionadas dentre aquelas mais utilizadas pela instituição a saber *Facebook, Twitter e Instagram*. Destaque-se, porém, que a Universidade possui duas páginas oficiais no *Facebook*: UFPE Oficial e Ascom UFPE, atualmente administrados por duas unidades distintas da Universidade, Procit e Ascom. As páginas do *Twitter* e do *Instagram* são administradas pela Ascom.

Como recorte temporal, foram escolhidos dois períodos distintos que tiveram como pauta os seguintes eventos: a ocupação de prédios da Universidade no ano de 2016 e a redução das verbas para a educação e para as universidades públicas, em 2019. O primeiro, considerado de crise, caracterizado pela ocupação de prédios da Universidade que teve início em outubro de 2016, para o qual foram analisados o período de 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016. O segundo período, considerado de risco institucional, mas não de crise, tendo em vista a possibilidade de paralisação das atividades por falta de verba, compreendido entre os dias primeiro de maio e 30 de setembro de 2019. Os dois períodos têm em comum e como pano de fundo a redução e os cortes de verbas para as universidades.

Para entender os períodos escolhidos, a ocupação de prédios universitários e escolas em 2016 foi o ápice de uma movimentação, de caráter político e econômico, que teve início em 2015. O cenário político da época foi marcado pelo *impeachment* da presidenta reeleita²⁷ e por propostas do governo voltadas para a educação.

Em 2016, um dos períodos que interessa para esse estudo, prédios das universidades e de escolas públicas em todo o país foram ocupados como forma de manifestação pública contra as reformas propostas pelo Governo Federal para o ensino médio, para o projeto escola sem partido e para o congelamento dos gastos públicos em educação por 20 anos (MP

²⁷ *Impeachment* da presidenta Dilma Rousseff ocorreu em 2016, no seu segundo mandato iniciado em 2015 .

746 - projeto da Escola sem partido - e as PEC 241 e PEC 55/16, essa última hoje emenda constitucional nº 95).

Durante esse evento, um grupo intitulado Movimento OcupaUFPE (OCUPA UFPE, 2016), formado por grevistas estudantis dos cursos de Serviço Social, Odontologia, Fisioterapia e Letras que ocuparam prédios no Campus Recife e no Campus Vitória, utilizou uma *fanpage* de comunidade e um *blog* para manter a comunicação com seus colaboradores. A *fanpage* e o *blog* do Movimento estavam ativos e disponíveis para o público pelo serviço de busca do Google até a conclusão dessa pesquisa.

Na sequência, segundo *blog* do Movimento OcupaUFPE²⁸, foram ocupados os prédios do Departamento de Enfermagem, do Centro de Educação (CE), do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH), do Centro de Artes e Comunicação (CAC), do Centro de Biociência (CB) e do Núcleo Integrado de Atividades de Ensino (NIATE), que atende o CFCH e o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), localizados no campus na Cidade Universitária, no Recife; e o Centro Acadêmico de Vitória (CAV), localizado no município de Vitória de Santo Antão, que fica na região da Mata de Pernambuco. No âmbito interno, a pauta das discussões do grupo incluía a aprovação do Estatuto da Instituição.

Mas, em novembro de 2016, o Movimento anunciou o reforço dos docentes e dos técnicos administrativos da UFPE. Os docentes, no dia 3 de novembro, deflagraram um indicativo de greve, sendo aprovada em primeira votação pela Associação dos Docentes da Universidade. No dia 4 de novembro, os técnicos também aprovaram um indicativo de greve em assembleia promovida pelo Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco. Pouco mais de um mês depois, em 6 de dezembro, as páginas do OcupaUFPE na *web* anunciavam o pedido de reintegração de posse pela Instituição. A última notícia postada no *blog* e na página da comunidade fala sobre o processo de desocupação.

Encerrada em 23 de dezembro, os ocupantes das unidades acadêmicas deixaram um saldo negativo, segundo a direção da UFPE. O balanço realizado pela Instituição em conjunto com a Polícia Federal apontou, após a reintegração, que algumas salas haviam sido depredadas e itens tinham sido furtados. Em nota publicada em 23 de dezembro de 2016 no *site* de notícias da UFPE que é alimentado pela Ascom “[...] 11 prédios foram ocupados na

²⁸ O Movimento Ocupa UFPE manteve páginas no *Facebook* e o *hotsite* <https://ocupaufpe.wordpress.com/> para informar sobre as ações do movimento. O *site* permanece no ar até a data dessa dissertação e foi utilizado para traçar um cronograma de ocupação e suas motivações.

UFPE entre os dias 24 de outubro e 23 de novembro de 2016. Foram registrados furtos e depredações no CAC e no Centro de Filosofia e Ciências Humanas [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2016). Os acontecimentos culminaram na suspensão, por seis meses, a partir de 1º de janeiro de 2018, de cinco estudantes por decisão tomada pelo Conselho da Administração da Universidade. A informação foi divulgada pela Assessoria em 2 de novembro de 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2020a) e noticiada nos principais veículos de comunicação impressa, radiofônica e televisiva do Estado.

No segundo período de análise, 1º de maio e 30 de setembro de 2019, o corte das verbas destinadas aos gastos não obrigatórios (luz, água, terceirizados, obras, equipamentos e realização de pesquisas) das universidades, provocou desconforto nas instituições e, em algumas, prognósticos de não realizar suas atividades no segundo semestre daquele ano. A decisão de corte mais expressivo do Ministério da Educação (MEC) ocorreu no segundo semestre, quando a UFPE alertou seu público para a possibilidade de suspensão das atividades caso não houvesse liberação do orçamento. Uma das medidas adotadas foi a redução do uso dos aparelhos de ar condicionado, notícia amplamente divulgada em seus canais de comunicação.

No que concerne aos objetivos específicos dessa pesquisa, foram analisadas publicações nas páginas das redes sociais *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* pelos setores para os quais são destinadas a função e a tarefa da comunicação oficial, ou seja, Ascom e Procit.

Na investigação optamos por uma abordagem qualitativa, mas não desprezamos a adoção de procedimentos estatísticos para uma visão de conjunto. Nesse sentido, para as interações do público, foram adotados como os parâmetros os critérios de curtidas, reações, comentários, e compartilhamentos, conforme as tipologias utilizadas pelas redes sociais, para estabelecer os níveis de interatividade e engajamento.

A coleta de dados aconteceu entre os dias 2 e 17 de outubro de 2019, utilizando o *login* do administrador, autorizado pela chefia da Ascom UFPE. Nesse período, as buscas foram refeitas duas vezes para comprovar os resultados da primeira busca. A coleta dos dados respeitou a seguinte ordem:

- a) Análise e contextualização do período a ser estudado;
- b) Seleção das publicações por meio de busca pelo critério palavras-chave nas *Fanpages* Ascom UFPE e UFPE Oficial; *Twitter* e *Instagram* Ascom UFPE;

- c) Concomitante, foram selecionados os números de curtidas, compartilhamentos e comentários das notícias identificadas, seguindo os procedimentos metodológicos propostos para a análise;
- d) Organização e qualificação dos dados em tabelas e gráficos;
- e) Seleção de amostra de notícias mais curtidas e ou mais comentadas, em cada uma das redes, para ilustração da análise do quesito comentário.

A coleta foi realizada por meio de buscas avançadas orgânicas, oferecidas pelos próprios *sites* das redes sociais digitais, por meio de um *login* de acesso de usuário externo [sem função administrativa] nas páginas do *Facebook* e do *Twitter*, referentes ao período de 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016 e do dia primeiro de maio de 2019 e do dia 30 de setembro de 2019, denominados aqui primeiro e segundo períodos, respectivamente.

Ressalte-se, ainda, que o *Facebook* e o *Twitter* permitem a realização de buscas avançadas na página da Universidade por usuário externo, no entanto, algumas ações exigem que se possua *status* de administrador nessas redes. O *Instagram*, no entanto, é uma rede social fechada, com buscas, prioritariamente, baseadas em *hashtags* (#), com a utilização de apenas um termo de pesquisa. Não foi encontrada forma orgânica e gratuita para uma busca avançada nessa rede. Foi realizada uma tentativa de busca por meio do Google, mas os dados apresentados não foram fiéis aos critérios estabelecidos para essa pesquisa.

Desse modo, a alternativa encontrada para incluir os dados do *Instagram* nesse estudo, foi ter acesso à biblioteca de conteúdo do próprio *Instagram*, por meio de função administrativa na *Fanpage* da Ascom. Com o acesso permitido pelo gestor da Ascom, realizamos as buscas conforme os critérios utilizados para esta etapa da pesquisa. Destaque-se que o *Instagram* só foi adicionado à análise no segundo período, visto que a Assessoria ingressou na referida rede em abril de 2018, portanto, após os eventos do primeiro período aqui analisado (outubro a dezembro de 2016).

Para o primeiro período, de 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016, foram selecionadas as publicações nas páginas Ascom UFPE e UFPE Oficial no *Facebook*²⁹, e Ascom UFPE no *Twitter*. Os termos utilizados para consulta foram, inicialmente: ocupação, ocupantes, ocupados, ocupam, conselho, reitoria, desocupação, desocupar e nota. Eles foram escolhidos pela verificação de termos que remeteriam aos eventos da época, baseados nas

²⁹ A página criada no site do *Facebook* é comumente chamada *Fanpage*, termo adotado nas análises deste estudo.

notícias identificadas nos *sites* da Instituição. Os resultados da primeira busca apontaram para outras palavras-chaves, e duas novas palavras foram adicionadas: vandalismo e negociação. Esses dois novos termos passaram a ser citados por causa do prolongamento das ações que envolveram a ocupação de prédios da Universidade.

As postagens selecionadas, conforme os critérios adotados e já comentados, são apresentadas, nesse trabalho, em tabelas que mostram as interações em números. Num primeiro momento apresentam ‘termos da busca’; ‘notícia’; ‘data de publicação’ e ‘forma de publicação’, para a qual foi utilizada classificação ‘direta’ para as publicações originais feitas pela própria página e ‘indireta’ para publicações feitas por compartilhamento de outras páginas; curtidas; compartilhamentos e comentários. Num segundo momento, foram elaboradas as tabelas de reações para a rede social *Facebook*, que apresentam o título da publicação e a discriminação das curtidas em forma de reações (grr, like, uau, triste, haha), conforme representado no Quadro 1. Para o *Twitter* foram considerados curtidas, *retweet* e comentário. Para o *Instagram*, os termos da busca foram analisados conforme curtidas e comentários.

Quadro 1 – Descrição dos ícones de curtidas no *Facebook*



Fonte: Autora, 2019.

Para o segundo período, 1º de maio de 2019 e 30 de setembro de 2019, foram selecionadas as publicações nas páginas Ascom UFPE e UFPE Oficial no *Facebook*; Ascom UFPE no *Twitter* e no *Instagram*. Como critério de busca foram utilizadas as palavras-chave: orçamento, verba, corte, contingenciamento, desbloqueado, bloqueado.

Ao final, para análise, foram selecionados dois *posts*³⁰ mais curtidos e suas reações; e os mais comentados de cada uma das redes sociais, em cada um dos períodos, para traçar um panorama representativo do nível de interação nas páginas oficiais da Universidade. Para

³⁰ *Post*, em tradução literal significa postagem. A expressão é a mais utilizada quando se refere às publicações em redes sociais. Seu plural é *posts*.

apresentação e análise foi utilizada a sequência de acordo com a rede social, seguindo a ordem *Facebook, Twitter e Instagram*.

Merece destaque, no entanto, que os números apresentados podem apresentar variações devido a exclusões, cancelamentos e reativações de perfis nas redes estudadas, assim como as provenientes da opção de ‘deixar’ de seguir a página.

4.1 Noventa dias de ocupação e redução de verbas para a educação

A busca avançada do primeiro período respondeu com treze resultados para a página da Ascom. As notícias foram publicadas seguindo os procedimentos adotados pela Ascom: resumo da notícia, imagem e *link* para publicação em seu *site*. Foram encontradas duas publicações de notícias na íntegra sem direcionamento para o *site*.

Os termos de busca que mais trouxeram respostas foram ‘Reitoria’, com quatro postagens, e ocupados com duas. Ocupantes, ocupação, ocupam, nota, negociação, vandalismo e conselho apresentaram um resultado cada um deles.

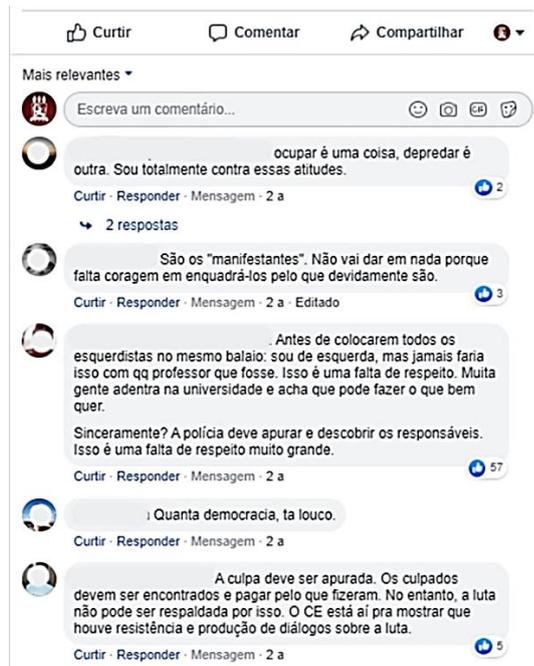
Na página da Assessoria, o resultado apresentado na Tabela 2 apontou uma variação de 54 curtidas para a notícia com menor número de intervenções e de 599 curtidas para a publicação com maior número de interação. As treze publicações encontradas nessa página somaram 2.563 curtidas, 648 compartilhamentos e 685 comentários.

| Tabela 2 - Publicações na Fanpage da Ascom Iº período | | | | | | |
|---|---|------------|---|-------------|-------------------|-------------|
| Termo da busca | Notícia | Data | Forma de Publicação | Curtidas | Compartilhamentos | Comentários |
| reitoria | Aulas suspensas no campus Recife a partir das 17 horas | 24/10/2016 | Direta sem link para a notícia no site | 343 | 203 | 75 |
| | Reitoria conclama comunidade acadêmica ao diálogo sobre a conjuntura atual | 01/11/2016 | direta sem link para a notícia no site | 257 | 28 | 57 |
| | Comissão da Reitoria negocia com estudantes que ocupam prédios da UFPE | 21/11/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 54 | 8 | 4 |
| | Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos | 23/12/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 586 | 80 | 321 |
| ocupados | Reitor participa de audiência no MPF para tratar de saída pacífica | 17/11/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 57 | 17 | 5 |
| | UFPE dá novo prazo para estudantes permitirem acesso aos prédios ocupados | 2/12/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 70 | 33 | 14 |
| ocupantes | Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF | 30/11/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 599 | 189 | 125 |
| ocupação | Reitoria determina abertura de inquérito administrativo para apurar agressões a professores - durante reunião do conselho | 23/12/2016 | Direta sem link para a notícia no site | 253 | 66 | 69 |
| ocupam | Estudantes assinam acordo com Reitoria e desocupam unidades acadêmicas na sexta-feira (23) | 21/12/2016 | Direta sem link para a notícia no site | 294 | 81 | 20 |
| nota | Nota do Fórum de Diretores da UFPE sobre a PEC 55/2016 | 2/11/2016 | direta sem link para a notícia no site | 192 | 45 | 2 |
| negociação | Avança negociação entre a Reitoria e estudantes da ocupação | 6/12/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 97 | 23 | 14 |
| conselho | Nota do Conselho Universitário sobre a greve dos servidores da UFPE | 18/11/2016 | direta sem link para a notícia no site | 162 | 61 | 3 |
| vandalismo | Avança negociação entre a Reitoria e estudantes da ocupação | 6/12/2016 | direta com resumo e link para a matéria | 97 | 23 | 14 |
| Total | | | | 2563 | 648 | 685 |
| Fonte: Autora, 2019. | | | | | | |

As notícias mais comentadas (Figuras 5 e 6) foram, respectivamente, as publicadas nos dias 30 de novembro e 26 de dezembro de 2016, intituladas “Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) postada no dia 30 de novembro de 2016 e “Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) publicada no dia 23 de dezembro de 2016. Ou seja, as notícias que mais receberam interações foram

aquelas que a Instituição manifestou possível intervenção sua ou de seus órgãos representativos de ordenamento jurídico.

Figura 5 - Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos



Fonte: Facebook Ascom UFPE, 2019

Figura 6 - Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF



Fonte: Facebook Ascom UFPE, 2019

No *Facebook*, porém, as curtidas são traduzidas por reações, retratadas como ‘likes’ (gostar), ‘amei’ (amar), ‘haha’ (rir ou gargalhar), ‘uau’ (ficar surpreso), ‘triste’ (descontente) e ‘grr’ (sentir raiva), como demonstrado no Quadro 1. O recurso serve, prioritariamente, para o algoritmo da rede social que a utiliza para promover maior visibilidade no *feed* de notícia do que os *posts* que foram apenas curtidos. Segundo Kurtz (2017) essas reações servem ao *marketing* de conteúdo, para personalizá-lo de acordo com as emoções e sentimentos e saber o nível de engajamento do público com a página. A UFPE, no entanto, não realiza estratégia de *marketing* de conteúdo, nem pauta suas ações de acordo com os sentimentos, pois seu compromisso maior é com a transparência pública e o atendimento às necessidades do usuário que faz uso da rede. Os dados aqui analisados, contudo, servem de parâmetro para medir o nível de interatividade da página com seus seguidores e utilizadores das redes.

Das postagens identificadas no recorte utilizado, foram observados um total de 2.216 ‘likes’, 123 ‘amei’, 315, ‘grr’, 117 ‘triste’, 70 ‘uau’ e 22 ‘haha’, conforme apresentado na Tabela 3. Os números de ‘likes’ e ‘amei’ mostram que, apesar das notícias não serem favoráveis aos participantes do evento, agradam mais do que desagradam, apresentados pelos ‘grr’ e ‘triste’. Já as indicações de ‘uau’ e ‘haha’ são consideradas como neutras tendo em vista a dualidade do sentimento, que pode ter caráter positivo ou negativo.

Com relação às duas notícias mais comentadas, os da “Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) teve 398 ‘likes’, 60 ‘amei’, contra 115 ‘grr’ e 5 ‘triste’; e a “Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c), teve 159 ‘likes’ e 5 ‘amei’ contra 55 ‘grr’ e 5 ‘triste’. Esses dados demonstram que a Ascom, em sua página oficial, atraiu interações reativas com as notícias divulgadas no período.

| Tabela 3 - Reações e comentários na Fanpage Ascom UFPE 1º período | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Notícia |  |  |  |  |  |  | Comentários |
| Aulas suspensas no campus Recife a partir das 17 horas | 309 | 11 | 17 | 1 | 4 | 1 | Possuem perguntas à instituição sobre colação de grau, se a notícia é válida para outros dias (notícias informa que é válida para o dia), sem resposta. Comentários negativos com relação ao atraso na publicação. |
| Reitoria conclama comunidade acadêmica ao diálogo sobre a conjuntura atual | 241 | 14 | 1 | 0 | 1 | 0 | Comentários negativos dizem respeito à falta de diálogo e o direito à manifestação |
| Reitoria determina abertura de inquérito administrativo para apurar agressões a professores - | 159 | 5 | 55 | 5 | 29 | 0 | Maioria dos comentários são negativos, alguns apresentam emojis de nojo, alegam nota mentirosa. Sem resposta da instituição. Público interage entre si. |
| Nota do Conselho Departamental do CFCH | 68 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | Público faz perguntas. Sem resposta da instituição. Comentários de posicionamento. |
| Nota do Conselho Universitário sobre a greve dos servidores da UFPE | 157 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | Comentários questionam medida, público marca amigos. |
| Nota do Fórum de Diretores da UFPE sobre a PEC 55/2016 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Comentários positivos um deles solicitando aprovação do estatuto |
| Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF | 398 | 60 | 115 | 5 | 11 | 10 | Cita #ocupaufpe Comentários são opiniões e público conversa entre si, sem a intervenção da instituição. |
| Reitor participa de audiência no MPF para tratar de saída pacífica | 52 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | Comentários sem perguntas direcionadas. Público interage entre si. Instituição não interfere. |
| UFPE dá novo prazo para estudantes permitirem acesso aos prédios ocupados | 52 | 7 | 10 | 0 | 0 | 1 | Comentários sem resposta institucional. Não há pergunta direcionada. Público interage entre si |
| Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio. | 348 | 0 | 112 | 101 | 24 | 1 | Comentários revoltados, outros a favor das medidas. Público marca amigos e interage entre si. Sem resposta da instituição. |
| Reitoria se reúne com Justiça e órgãos relacionados para buscar saída negociada de estudantes da FDR | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Comentários reativos. Público defende e acusa a instituição. Não há pergunta direta à instituição. Não há intervenção da instituição. Público interagem entre si e marcam seus amigos. |
| Comissão da Reitoria negocia com estudantes que ocupam prédios da UFPE | 53 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| Estudantes assinam acordo com Reitoria e desocupam unidades acadêmicas na sexta-feira (23) | 270 | 14 | 2 | 1 | 1 | 6 | Comentários sem resposta institucional. Não há pergunta direcionada. Público interage entre si. |
| Avança negociação entre a Reitoria e estudantes da ocupação | 90 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| Total: | 2216 | 123 | 315 | 117 | 70 | 22 | |
| Fonte: Autora, 2019. | | | | | | | |

Na outra página oficial da Universidade no *Facebook*, ou seja, na *fanpage* UFPE Oficial a busca realizada reportou cinco *posts*, apresentados na Tabela 4. Um deles foi publicação direta e os demais foram compartilhados da página da Ascom UFPE. Ressalte-se que para os *posts* compartilhados da página da Ascom, os resultados dos compartilhamentos contabilizam os números de interações no *post* na página de origem da publicação, ou seja,

Ascom UFPE. Ao todo, considerando as cinco publicações, foram encontradas um total de 493 curtidas, 8 compartilhamentos (da publicação direta) e 60 comentários.

| Tabela 4 - Publicações na Fanpage UFPE Oficial 1º período | | | | | | |
|---|---|------------|---------------------|------------|-------------------|-------------|
| Termo da busca | Notícia | Data | Forma de Publicação | Curtidas | Compartilhamentos | Comentários |
| reitoria | Nota sobre aulas suspensas devido à dificuldade de acesso | 24/10/2016 | Via Ascom | 126 | 0 | 27 |
| reitoria | Estudantes assinam acordo com reitoria e desocupam unidades acadêmicas nesta | 21/12/2016 | Via Ascom | 146 | 0 | 6 |
| reitoria | Reitoria vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos. | 26/12/2016 | Direto | 112 | 0 | 14 |
| ocupados | Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo | 30/11/2016 | Direto | 78 | 8 | 9 |
| ocupados | UFPE dá novo prazo para estudantes permitirem acesso a prédios ocupados | 2 /12/2016 | Direto | 31 | 0 | 5 |
| Total | | | | 493 | 8 | 60 |

Fonte: Autora, 2019.

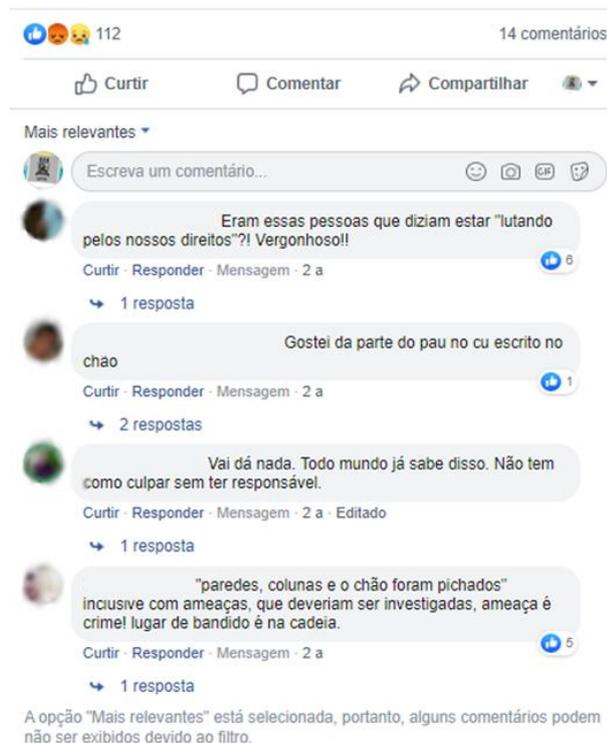
Os *posts* mais comentados (Figuras 7 e 8) foram “Nota sobre as aulas suspensas devido à dificuldade de acesso” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019a), publicada em 24 de outubro de 2016, com 27 comentários e “Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019a), publicado no dia 26 de dezembro de 2016, com 14 comentários. Para o primeiro, os comentários eram opinativos e polarizados entre revoltados e outros a favor das medidas. Usuários marcaram amigos e interação entre si. A instituição não manifestou *feedback* para questionamentos considerados de teor ‘político’. Para o segundo *post* foram encontrados comentários opinativos, como o público conversando entre si, sem a intervenção institucional.

Figura 7 – Nota sobre aulas suspensas devido à dificuldade de acesso



Fonte: Facebook UFPE Oficial, 2019.

Figura 8 – Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos



Fonte: Facebook UFPE Oficial, 2019.

Ainda nessa *fanpage* foram identificados um total de 498 ‘likes’, 86 ‘amei’, 29 ‘grr’, 22 ‘triste’, 5 ‘uau’ e 1 ‘risada’, conforme apresentado na Tabela 5. Comparando os números de ‘likes’ e ‘amei’ e os números de ‘grr’ e ‘triste’, percebe-se que o público apreciou as informações prestadas pela UFPE. As expressões ‘uau’ e ‘haha’, como já dito anteriormente, são consideradas reações neutras tendo em vista a dualidade do sentimento, que pode ter caráter positivo ou negativo.

| Tabela 5 - Reações e Comentários na Fanpage UFPE Oficial 1º período | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Notícia |  |  |  |  |  |  | Comentários |
| Nota sobre aulas suspensas devido à dificuldade de acesso | 121 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | Comentários com marcações de amigos. Público interage entre si. Sem perguntas direcionadas |
| Estudantes assinam acordo com reitoria e desocupam unidades acadêmicas nesta sexta-feira | 135 | 8 | 2 | 0 | 0 | 1 | Comentários com marcações de amigos |
| Reitoria vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos. | 67 | 67 | 20 | 22 | 3 | 0 | Usuários conversam entre si, emitem opiniões. Instituição não responde |
| Reitoria vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos. | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Reitoria solicita retorno ao funcionamento dos prédios ocupados, conforme acordo assinado no MPF | 63 | 9 | 4 | 1 | 1 | 0 | Os comentários são opinativos e há conversa entre eles. |
| Total | 498 | 86 | 29 | 22 | 5 | 1 | |

Fonte: Autora, 2019.

Com relação às duas notícias mais comentadas, “Nota sobre aulas suspensas devido à dificuldade de acesso” recebeu 121 ‘likes’, 2 ‘amei’, 1 ‘uau’, 1 ‘triste’, 1 ‘grr’ e 0 ‘haha’ e “Reitoria da UFPE vai instaurar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019a) apresentou 135 ‘likes’, 8 ‘amei’, 2 ‘grr’, 0 ‘triste’, 0 ‘uau’ e 1 ‘haha’..

Para identificar o nível de interatividade, observa-se que os comentários foram opinativos, tinham marcações de amigos e chamamento para participar da ocupação. Usuários interagiram entre si, emitindo suas opiniões, e não há perguntas direcionadas à instituição.

Enfatize-se, que, nesse período, apesar da página UFPE ser administrada em parceria pela Ascom e pela Procit, cabia à Ascom o compartilhamento de conteúdo selecionado da página da Assessoria ou a publicação direta da notícia, divulgada no *site* gerido pela Assessoria no Portal da UFPE na *Web*.

Os dados revelados nesse primeiro recorte temporal mostram que os comentários nas publicações são, em sua maioria, de teor opinativo. Os usuários conversam entre si, marcam

integrantes de suas redes, fazem suas análises e se posicionam. As perguntas direcionadas à Instituição foram em parte respondidas. A instituição optou por não interagir ora porque as respostas se apresentavam na própria notícia, ora por se tratar de posicionamento opinativo, fora da classificação denúncia, reclamação, sugestão, dúvida. Em pelo menos um *post* houve uma pergunta de usuário sobre assunto diverso e de interesse particular, sem resposta institucional, em consonância com a política descrita pela Assessora de Comunicação da UFPE de não tornar pública a informação pessoal. Por essa ação, pode-se interpretar que a UFPE, por meio de sua Assessoria, tratou igualmente todos os comentários e questionamentos, priorizando a estratégia do ‘não responder’ para não estimular outras polêmicas, mediante a percepção de comentários hostis que poderiam inflamar os ânimos e colocar em risco a reputação da Universidade.

No segundo período verificado, 1º de maio de 2019 e 30 de setembro de 2019, foram encontradas 8 postagens que receberam 4.506 curtidas, 529 comentários e 2.532 compartilhamentos (Tabela 6). As notícias que receberam maior número de interações foram “Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) com 1.8 mil curtidas, 280 comentários e 1,7 mil compartilhamentos; e “Orçamento para manutenção da UFPE foi liberado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) que obteve 1,2 mil curtidas, 101 comentário e 328 compartilhamentos.

| Tabela 6 - Publicações na Fanpage Ascom UFPE 2º período | | | | | | |
|---|---|------------|---|--------------|-------------------|--------------|
| Termo da busca | NOTÍCIA | DATA | FORMA DE PUBLICAÇÃO | CURTIDAS | COMPARTILHAMENTOS | COMENTÁRIOS |
| corte | Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE | 23/05/2019 | Direta com link para a notícia no site | 1.800 | 1.700 | 280 |
| | Corte nas bolsas da Capes, pelo MEC, faz Idiomas sem Fronteiras suspender cursos de inglês | 14/05/2019 | Direta - resumo, imagem e link | 145 | 48 | 2 |
| | #UFPE tem 33 bolsas de pós-graduação cortadas pela #Capes, | 22/05/2019 | Direta com imagem, resumo e link para a matéria | 66 | 13 | 2 |
| | A Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes) informa que não procede a informação divulgada nas redes sociais relacionada a corte de bolsas de assistência estudantil na UFPE no próximo ano. | 7/12/2019 | Direta com link para a notícia no site | 51 | 8 | 0 |
| verba | UFPE tem R\$ 24 milhões desbloqueados para custeio | 30/09/2019 | Direta na íntegra com imagem sem link | 507 | 21 | 9 |
| desbloqueado | Orçamento para manutenção liberado | 12/06/2019 | direta com texto, imagem e link para a matéria | 1.200 | 328 | 101 |
| | Debloqueio da verba para manutenção | 13/06/2019 | Direta - áudio | 128 | 4 | 55 |
| bloqueado | Novo bloqueio das verbas | 2/06/2019 | Direta com texto, link e imagem | 609 | 410 | 80 |
| Total | | | | 4.506 | 529 | 2.532 |

Fonte: Autora, 2019.

Em relação ao primeiro período analisado, percebe-se um aumento significativo no número de interações dos usuários nessa rede social no segundo intervalo investigado. As reações tipificadas como ‘likes’ (gostei) somaram, nesse segundo período, 2.824 manifestações dos usuários; seguidas por 810 ‘triste’, 466 ‘grr’, 399 ‘amei’, 21 ‘haha’ e 15 ‘uau’.

Os posts mais interativos (Tabela 7) foram “Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) com 1.110 ‘likes’, 110 ‘amei’, 181 ‘grr’ e 554 ‘triste’; e “Orçamento para manutenção é liberado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) com 918 ‘likes’, 307 ‘amei’, 17 ‘haha’, 1 ‘grr’ e 1 ‘triste’.

| Tabela 7 - Reações e comentários na Fanpage Ascom UFPE 2º período | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Notícia |  |  |  |  |  |  | Comentários |
| Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE | 1100 | 110 | 181 | 554 | 0 | 0 | Ascom responde a dois questionamentos; público interage entre si defendendo e acusando. |
| Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes) informa que não procede a informação divulgada nas redes sociais relacionada a corte de bolsas de assistência estudantil na UFPE no próximo ano. | 43 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | Comentários com marcações de amigos |
| Corte nas bolsas da Capes, pelo MEC, faz Idiomas sem Fronteiras suspender cursos de inglês | 52 | 0 | 13 | 79 | 1 | 0 | Público interage e comenta sem interpelar a instituição |
| #UFPE tem 33 bolsas de pós-graduação cortadas pela #Capes | 18 | 0 | 17 | 31 | 0 | 0 | Público interagem sem perguntas. Instituição não reage |
| UFPE tem R\$ 24 milhões desbloqueados para custeio | 439 | 64 | 0 | 3 | 1 | 0 | Público diz amém, fala do calor, do elevador quebrado. Sem pergunta direta para a Instituição. |
| Orçamento para manutenção liberado | 918 | 307 | 1 | 0 | 1 | 17 | Público interage. Comentários positivos e negativos, parabenizam a Universidade, que reage com likes |
| Debloqueio da verba para manutenção | 108 | 19 | 0 | 1 | 0 | 0 | Instituição intervém tirando dúvidas e apresentando sugestões. Público interage entre si defendendo e acusando |
| Novo bloqueio das verbas | 195 | 1 | 254 | 142 | 12 | 4 | Público pede informações sobre cancelamento das aulas pela manhã por causa das chuvas |
| Total | 2873 | 509 | 466 | 810 | 15 | 21 | |

Fonte: Autora, 2019.

É possível afirmar, por meio das reações, que houve descontentamento do público com relação ao teor da notícia, contingenciamentos orçamentários, e não especificamente com a instituição.

Os *posts* mais comentados foram “Orçamento para manutenção liberado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c), publicado no dia 12 de maio de 2019, com 101 intervenções e “Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c), do dia 3 de maio de 2019, com 280 (Figura 9).

No primeiro *post*, o público interage entre si com comentários positivos e negativos, emite opiniões diversas, ora a favor da medida ora contra e alguns parabenizam a universidade. No segundo *post*, a Ascom responde a dois questionamentos, orientando o usuário; o público interage entre si. (Figura 9)

Figura 9 – Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE

Comentar como Ascom UFPE

Era bom por parte da universidade publicar centavo por centavo onde eram gasto todo esse dinheiro ,ja que não se ver essa grande manutenção predial e até os alunos tem que fazer greve para aparecer um pouco de material utilizados nos cursos

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem · Editado

Ver mais 1 resposta

Autor

Ascom UFPE Você pode conferir despesas e receitas no site da Transparência Pública Federal:
<http://www.portaltransparencia.gov.br/>

Curtir · Responder · Comentado por Sueli Marcia [?] · 41 sem

Ver mais 3 respostas

Procurem administrar melhor os recursos, dê maior atenção onde realmente precisa. Acabou a mamata e tomara que o novo governo faça um pente fino e fiscalize a forma como são destinados os recursos e punam toda e qualquer irregularidades !

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

23 respostas

Euder Dias Está na hora (já passou na vdd) de paramos de reclamar via net e partirmos para a luta...

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem · Editado

17 respostas

Cortaram 30% do orçamento das universidades para ajudar pagar a compra de voto para aprovar a reforma da previdência.

São necessários 308 deputados a R\$ 40 milhoes em emendas cada, um total de R\$ 12,32 bi (doze bilhões trezentos e vinte milhões). E dizem que está faltando dinheiro.

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

15 respostas

Não vi nenhuma mobilização quando a Dilma cortou 47% dos investimentos nas federais! Por que será?

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

9 respostas

Faz arminha que passa

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

Importante pensar em meios alternativos de se financiar, e de cortar custos desnecessários.

Avaliar melhor as despesas, buscar parceiras, registrar patentes, avaliar o desempenho dos alunos, jubilar os que não querem nada com a vida acadêmica, aument... Ver mais

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

14 respostas

Tô cansado de tanto gritar eu avisei....

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

Ao invés de só reclamarem, bem que poderiam parar de procurar gastos desnecessários, como o de assumir o prédio da SUDENE, ou inventar um novo campus em Goiana.

Curtir · Responder · Mensagem · 44 sem

4 respostas

Fonte: *Fanpage* Ascom UFPE, 2019.

A busca na *Fanpage* UFPE Oficial para o segundo período analisado (Tabela 8) reportou dois vídeos produzidos pela Procit e um compartilhamento de notícia publicado por um jornal local on-line no segundo período investigado. As interações obtidas somam um total de 456 interações sendo 418 curtidas, 55 compartilhamentos e 38 comentários. O *post* mais acessado versa sobre uma entrevista sobre o corte orçamentário publicado em 19 de maio de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019a). O total de engajamento observado resultou em 38 compartilhamentos realizados por terceiros, sendo o post o mais acessado, o que mostrou maior engajamento.

| Tabela 8 - Publicações na <i>Fanpage</i> da UFPE Oficial 2 período | | | | | | |
|--|--|-------------|------------------------------------|------------|-------------------|-------------|
| Termo da busca | NOTÍCIA | DATA | FORMA DE PUBLICAÇÃO | CURTIDAS | COMPARTILHAMENTOS | COMENTÁRIOS |
| corte | corte nas universidades públicas preocupa gestores em Pernambuco | 9/05/2019 | compartilhamento de imprensa local | 122 | 29 | 8 |
| | Vídeo com entrevista sobre o corte | 19 /05/2019 | Direta - vídeo completo | 277 | 25 | 30 |
| | Vídeo com entrevista sobre o corte | 11/06/ 2019 | Direta - vídeo completo | 54 | 8 | 4 |
| Total | | | | 418 | 55 | 38 |

Fonte: Autora, 2019.

Os comentários no *post* que obteve maior engajamento (Figura 10) eram opinativos e polarizados entre revoltados e outros a favor das medidas. Usuários marcaram amigos e interagem entre si. A instituição não manifestou respostas para questionamentos considerados de teor ‘político’ e ou ‘opinativo’.

Figura 10 - Corte da Renda das Universidades Públicas



Fonte: Facebook UFPE Oficial, 2019

A reações (Tabela 9) ofereceram um total de 258 reações ‘likes’, 86 ‘amei’, 8 ‘grr’, 35 ‘triste’, 1 ‘uau’ e 30 ‘haha’, o que leva a deduzir que o *post* foi apreciado pelo público da página, considerando o número maior de reações ‘likes’ e ‘amei’.

| Tabela 9 - Reações e comentários na <i>Fanpage</i> UFPE Oficial 2º período | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Notícia |  |  |  |  |  |  | Comentários |
| Corte nas universidades públicas preocupa gestores em Pernambuco | 79 | 0 | 8 | 34 | 0 | 1 | Público comenta dizendo que tem de rir muito, outros apoiam os cortes |
| Vídeo com entrevista sobre o corte | 165 | 81 | 0 | 1 | 1 | 29 | Críticas à publicação. Contestam a expressão "corte". |
| Vídeo com entrevista sobre o corte | 14 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | Sem comentários |
| Total | 258 | 86 | 8 | 35 | 1 | 30 | |

Fonte: Autora, 2019.

Nas *fanpages* pesquisadas, nesse segundo período explorado, é possível perceber que os comentários são, em sua maioria, de teor opinativo. Os usuários conversam entre si, marcam integrantes de suas redes, fazem suas análises e se posicionam. Foram observadas perguntas à Assessoria em sua *fanpage*, mas nem todas foram respondidas. Ora porque as respostas estavam na própria notícia, ora por se tratar de posicionamento político e opinativo. Em pelo menos um *post* houve uma pergunta de usuário sobre assunto diverso e de interesse particular, sem resposta institucional, em consonância com a política descrita pela Assessora de Comunicação da UFPE.

Os mesmos termos utilizados para consulta nas páginas do *Facebook* foram utilizadas na pesquisa realizada na área administrativa da Universidade no *Twitter*: ocupação, conselho, reitoria, desocupação, vandalismo, negociação e nota publicados pela Ascom UFPE, no período de 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016, do qual foram encontradas 12 publicações (Tabela 10).

No *Twitter* a UFPE possui uma página nomeada Ascom UFPE. A coleta apresentou postagens feitas diretamente pela Assessoria que somaram 104 curtidas, 75 compartilhamentos (*retweets*³¹) e 7 comentários.

As notícias que mais receberam curtidas foram “UFPE suspende atividades acadêmicas e administrativas no Campus Recife (devido ao bloqueio no acesso)” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019e) com 23 curtidas e “Estudantes

³¹ *Retweets* são compartilhamentos de *tweets*, como são denominadas as publicações de 140 caracteres da rede social *Twitter*.

assinam acordo com Reitoria e desocupam unidades acadêmicas nesta sexta-feira (23)” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019e) com 19. Essas mesmas publicações tiveram o maior número de compartilhamento (*retweet*).

| Tabela 10 - Publicações e reações no <i>Twitter</i> Ascom UFPE 1º período | | | | | | |
|---|---|------------|------------------------|------------|-------------------|-------------|
| Categoria | NOTÍCIA | DATA | FORMA DE PUBLICAÇÃO | CURTIDAS | COMPARTILHAMENTOS | COMENTÁRIOS |
| REITORIA | Aulas suspensas no campus Recife da UFPE | 24/10/2016 | Direta com <i>link</i> | 15 | 20 | 0 |
| | Reitoria vai instalar inquérito administrativo para apurar danos ao patrimônio e furtos | 26/12/2016 | Direta com <i>link</i> | 8 | 4 | 0 |
| | UFPE suspende atividades acadêmicas e administrativas no Campus Recife (devido ao bloqueio no acesso) | 11/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 23 | 21 | 1 |
| | Reitor busca abertura negociada das unidades ocupadas (VÍDEO) | 12/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 10 | 5 | 1 |
| | Estudantes assinam acordo com Reitoria e desocupam unidades acadêmicas nesta sexta-feira (23) | 21/12/2016 | Direta com <i>link</i> | 19 | 10 | 2 |
| | Reitoria se reúne com justiça e órgãos relacionados para buscar saída negociada de estudantes da FDR | 14/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 3 | 1 | 0 |
| OCUPADOS | Acordo com estudantes da FDR deve ser assinado hoje | 17/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 6 | 3 | 0 |
| | Nota do Conselho Universitário sobre a PEC 55/2016: | 18/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 3 | 3 | 3 |
| | UFPE dá novo prazo para estudantes permitirem acesso a prédios ocupados | 02/12/2016 | Direta com <i>link</i> | 4 | 3 | 0 |
| | Avança negociação entre reitoria da UFPE e estudantes das ocupações | 06/12/2016 | Direta com <i>link</i> | 9 | 4 | 0 |
| NOTA | Nota do Fórum de Diretores da UFPE | 02/11/2016 | Direta com <i>link</i> | 4 | 3 | 2 |
| | Nota do Conselho Departamental do CFCH | 29/12/2016 | Direta com <i>link</i> | 1 | 0 | 1 |
| Total | | | | 103 | 75 | 7 |

Fonte: Autora, 2019.

No segundo período analisado no *Twitter* (Tabela 11) foram encontrados 13 resultados que apresentaram 237 *retweets*, 518 curtidas e 12 comentários. As notícias que obtiveram maior índice de compartilhamento “UFPE informa que 30% do orçamento de custeio foi bloqueado novamente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019e) com 107 curtidas, 176 compartilhamentos e 8 comentários; e “Orçamento de manutenção da Universidade Federal de Pernambuco foi desbloqueado ontem (11) pelo MEC”

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019e) com 28 curtidas, 101 *retweets* e 1 comentário.

| Tabela II - Publicações e reações no <i>Twitter</i> Ascom UFPE 2º período | | | | | | |
|---|--|------------|--|------------|-------------------|-------------|
| Categoria | NOTÍCIA | DATA | FORMA DE PUBLICAÇÃO | CURTIDAS | COMPARTILHAMENTOS | COMENTÁRIOS |
| CORTE | Conselho universitário reage a cortes no orçamento da UFPE | 03/05/2019 | Direta com <i>link</i> | 15 | 20 | 0 |
| | No Papo na Ascom desta semana, o reitor da UFPE questiona cortes de 30% no orçamento das Federais | 08/05/2019 | Direta com <i>link</i> para rede social de vídeo | 2 | 6 | 1 |
| | Corte na bolsa da Capes faz idiomas sem fronteiras suspender cursos de inglês | 14/05/2019 | Direta imagem texto e <i>link</i> | 24 | 53 | 1 |
| | Seminário celebra parceria Brasil-França e faz alerta sobre cortes no financiamento das #universidades. | 20/05/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 1 | 6 | 0 |
| | UFPE tem 33 bolsas de pós-graduação cortadas pela Capes | 22/05/2019 | Direta com imagem, texto <i>link</i> | 14 | 22 | 0 |
| ORÇAMENTO | Bloqueio no orçamento irá afetar seriamente o funcionamento da #UFPE | 27/05/2019 | Texto e <i>link</i> | 12 | 33 | 0 |
| | Orçamento de manutenção da Universidade Federal de Pernambuco, #UFPE, foi desbloqueado ontem (11) pelo MEC | 12/06/2019 | Direta com imagem, texto <i>link</i> | 28 | 101 | 1 |
| DESBLOQUEIO | Orçamento de manutenção da Universidade Federal de Pernambuco, #UFPE, foi desbloqueado ontem (11) pelo MEC | 13/06/2019 | Direta texto e <i>link</i> para áudio | 1 | 8 | 0 |
| | Suspensão do Edital Qualis por causa do bloqueio | 13/08/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 8 | 14 | 0 |
| BLOQUEIO | UFPE informa que 30% do orçamento de custeio foi bloqueado novamente | 02/07/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 107 | 176 | 8 |
| | Reitores discutem autonomia universitária | 09/05/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 6 | 23 | 0 |
| | Reitores e parlamentares pernambucanos se unem para reverter bloqueio no orçamento. | 14/05/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 7 | 23 | 1 |
| | Pró-reitor apresenta conjuntura orçamentária ao Conselho Universitário da #UFPE. | 17/05/2019 | Direta com imagem, texto e <i>link</i> | 5 | 7 | 1 |
| Total | | | | 237 | 518 | 12 |

Fonte: Autora, 2019.

Os dados obtidos nas análises do *Twitter* revelam que a Ascom possui audiência menor no *microblog*, quando comparados aos números apresentados na *Fanpage*. Considerando que curtidas e comentários se referem ao nível de interatividade e os *retweets* (compartilhamento) são observados em nível de engajamento, conclui-se que o *Twitter* apresentou maior engajamento em relação à interatividade nesse intervalo de tempo.

O *Instagram*, por sua vez, é uma rede social de imagens que apresenta, inclusive, o recurso de enviar vídeo ou foto, que fica disponível por 24 horas ao clicar na foto de perfil da rede social chamado ‘*story insta*’. Nessa rede, a *hashtag* (#) funciona como um recurso de busca dentro do aplicativo. A adesão ao serviço dessa rede pela UFPE se deu em abril de 2018 e, com menos de dois anos, está perto de alcançar 40 mil seguidores. O ingresso na rede teve como objetivo alcançar maior número de jovens estudantes, seguindo uma intuição empírica, como afirmado pelo Gestor A (BARBOSA, 2019).

Para a coleta de dados (Tabela 12) foi utilizado o recurso de busca na biblioteca de conteúdo do *site* do *Facebook*, recorrendo ao *login* de administrador na *Fanpage* Ascom UFPE, autorizado pela chefia da unidade. Tal medida foi necessária visto que não há possibilidade de pesquisa sobre informações por usuários externos para essa rede.

A busca interna apresentou 17 *posts*, que somaram 51.619 curtidas de seguidores e 1600 comentários, conforme mostrado na Tabela 12. Desse total foram identificados dois *stories*, para as quais a rede social oferece métricas de análise diferenciadas, baseadas em interações por meio de *link*, compartilhamento, figurinhas e respostas. Os dois *stories* apresentados na busca somam 38 interações via *link* com 7 compartilhamentos, 7 figurinhas e 3 respostas que podem ser visualizadas com *login* de administrador da página. Esses resultados foram excluídos da análise por não apresentarem os critérios de curtidas, compartilhamentos e comentários, e por não estarem visíveis para seus seguidores, mas somente para os que possuem permissões de administração da página.

Tabela 12 - Publicações e reações no Instagram Ascom UFPE 2º período

| Termo da busca | NOTÍCIA | DATA | FORMA DE PUBLICAÇÃO | CURTIDAS | COMENTÁRIOS | |
|----------------|--|--|--|----------------------|---------------|--------------|
| ORÇAMENTO | A UFPE teve desbloqueados, hoje (30), 15% do orçamento de custeio | 30/09/2019 | Nota completa com imagem | 545 | 29 | |
| | A UFPE teve desbloqueados, hoje (30), 15% do orçamento de custeio (2) | 08/05/2019 | Stories e feed Nota completa com imagem | 5.153 | 84 | |
| | Nota de apoio ao CNPQ | 27/08/ 2019 | Direta Texto e imagem | 908 | 5 | |
| | Medidas para reduzir despesas | 06/08/ 2019 | Direta com imagem, texto | 3.802 | 194 | |
| | Reitoria informa que o orçamento foi bloqueado novamente | 02 /07/ 2019 | Direta texto e imagem | 3.500 | 85 | |
| | Orçamento para manutenção da universidade foi desbloqueado ontem | 12/06/ 2019 | Direta texto e imagem | 6.377 | 207 | |
| | Pró-Reitor Thiago Galvão detalha situação orçamentária da UFPE | 28/05/ 2019 | Vídeo - Via IGTV | 674 | 33 | |
| | Reitores de Pernambuco debatem autonomia universitária | 09/05/ 2019 | Direta texto e link para áudio | 696 | 5 | |
| | Conselho universitário recebeu com preocupação a notícia do bloqueio de 30% do orçamento | 03/05/ 2019 | Direta com imagem, texto | 8.600 | 401 | |
| | A UFPE teve, ontem (4), 78 bolsas de pós-graduação – 63 de mestrado e 15 de doutorado – cortadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), | 05/05/ 2019 | Direta com imagem, texto | 3.900 | 233 | |
| ORÇAMENTO | O orçamento de manutenção da Universidade Federal de Pernambuco foi desbloqueado ontem (11) | 12/06/ 2019 | Direta com imagem, texto | 6.400 | 207 | |
| | UFPE teve desbloqueados, hoje (30), 15% do orçamento de custeio (para pagamentos de serviços de manutenção como energia, água, limpeza e segurança) pelo Ministério da Educação (MEC). | 30/09/ 2019 | Direta com imagem, texto | 5.200 | 84 | |
| | Reitor da UFPE questiona cortes de 30% no orçamento das Federais | 17/05/2019 | Direta com texto e vídeo | 933 | 50 | |
| | CORTE | Semana UFPE | 10/05/ 2019 | Direta texto e vídeo | 92 | 3 |
| | | Reitores de Pernambuco debatem autonomia universitária | 09/05/ 2019 | Direta texto e vídeo | 969 | 5 |
| | | Evento debate corte de 30% nas universidades | 09/05/ 2019 | Stories | 0 | 0 |
| | | Auditório da biblioteca da UFRPE está lotado com representantes de duas universidades federais | 13/05/ 2019 | Stories | 3.900 | 0 |
| | Total | | | | 51.619 | 1.600 |

Fonte: Autora, 2019.

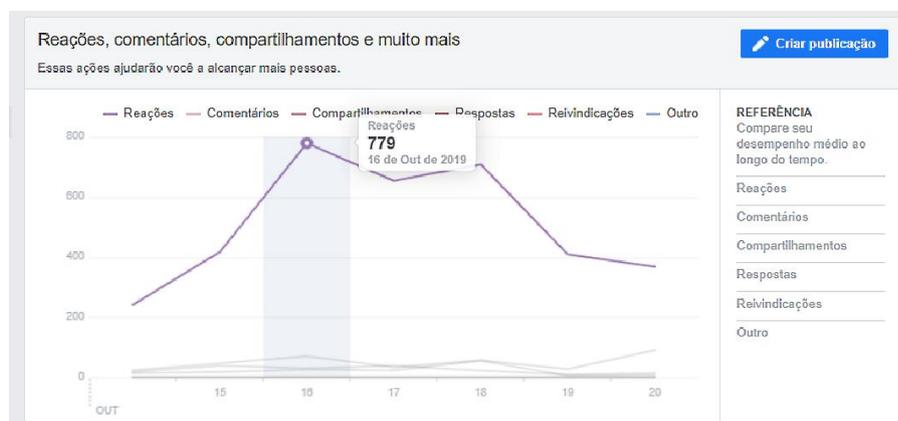
Figura 12 - A UFPE teve, ontem (4), 78 bolsas de pós-graduação, 63 de mestrado e 15 de doutorado, cortadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior



Fonte: Instagram, 2019.

Para exemplificar a diferença de acesso às redes sociais da UFPE em períodos de crise, se comparado com períodos considerados com atividades que fluem dentro da normalidade institucional, selecionamos e analisamos a semana entre os dias 2 e 17 de outubro de 2019, portanto período em que foi realizada a apuração. A *fanpage* Ascom UFPE foi selecionada por apresentar informações do dia a dia institucional e por ser a rede social *Facebook* a mais frequentada, como já apresentado anteriormente, por estatísticas de uso das redes. Para estabelecer uma abordagem comparativa das interações e do engajamento buscamos dados sobre reações, comentários e compartilhamentos oferecidos pelo serviço de informações sobre o alcance da rede que reportou o seguinte Gráfico:

Gráfico 4 - Dados estatístico da *Fanpage* Ascom UFPE



Fonte: Facebook Ascom UFPE, 2019.

O pique da semana ocorreu em 16 de outubro quando obteve 779 reações em 21 *posts* publicados no dia no intervalo entre 8h e 21h28. O resultado demonstra o nível de demanda que surge em postagens de conteúdos mais complexos, quando comparados os números de interações em um só *post* em períodos de crise e os números de interações em postagens que ocorrem nos dias dentro da normalidade. Para se ter uma ideia, as notícias “Conselho Universitário reage a cortes no orçamento da UFPE” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) com 1.8 mil curtidas, 280 comentários e 1,7 mil compartilhamentos; e “Orçamento para manutenção da UFPE foi liberado” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2019c) que obteve 1,2 mil curtidas, 101 comentário e 328 compartilhamentos, analisadas no segundo período verificado nesta pesquisa, que correspondeu de 1º de maio de 2019 e 30 de setembro de 2019, receberam maior número de interações do que a soma das 21 notícias publicadas no dia 16 de outubro. Esses dados, num certo sentido, revelam ou justificam, inclusive, a dificuldade da Instituição em responder as solicitações e/ou questionamentos em tempo de crise, face ao grande volume de acesso que é demandado pelos públicos, com os quais a Universidade interage, por meio das redes sociais digitais.

4.2 Análise geral

Ao comparar os dois períodos, 1º de outubro a 30 de dezembro de 2016 e 1º de maio de 2019 e 30 de setembro de 2019, percebe-se que as práticas adotadas pela UFPE nas redes sociais em períodos de crise prioriza a transparência ao informar seus públicos sobre os assuntos em pauta, comunicando medidas adotadas e ações em curso para publicação de informações e de ações institucionais. As atividades coincidem, portanto, com o princípio constitucional da transparência, ressaltado o Programa de Gestão Pública e demais documentos normativos para as instituições públicas e nas políticas elaboradas pela Universidade.

As práticas examinadas nas principais redes sociais digitais da Instituição convergem para uma comunicação fundamentada em normativas, para promoção da imagem, política, social, de serviço, de responsabilidade social tratadas por Bueno (2014b, 2015).

A julgar pelos vários instrumentos digitais utilizados na comunicação, constata-se que a instituição busca vários pontos de contato – e-mail, *site* e redes sociais – observados por

Pine e Gilmore (1998) como experiência que consolida a visão única do cliente sobre a organização. Contudo, a existência de duas páginas oficiais na rede social *Facebook* pode resultar numa jornada de busca complexa para o público que desconhece a presença de um ou de outro, ou a diferença entre eles.

A estratégia utilizada para a *fanpage* UFPE Oficial mostrou-se mais voltada para eventos específicos e campanhas direcionadas para o público interno, isto é, alunos, professores e técnicos, seguindo o modelo próximo ao adotado pelo IFSC. Ou seja, seu público alvo é a comunidade acadêmica. Apoiadas nas informações obtidas pelos Gestores A e B e nos direcionamentos do PDI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015) e da Política de Comunicação na *Internet* (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2017) e nos dados apresentados nas Tabelas 2, 3, 4 e 5 da pesquisa, as *fanpages* partilham a competência de divulgar os mesmos assuntos com a opção de diferenciar a forma como esses mesmos assuntos são apresentados. Em geral, a *fanpage* UFPE Oficial, administrada pela Procit, adota essa postura tratando de forma diversa as imagens e os textos de redação jornalística produzidos pela Ascom.

Exceto no *Instagram*, nas demais redes digitais gerenciadas pela Ascom, a informação é compartilhada igualmente em seu *site*, no *Twitter* e no *Facebook* demonstrando uma definição de público geral para suas ações nessas duas últimas mídias. A tática corrobora a ideia de Mergel (2013) de que as redes sociais operadas pelas organizações públicas servem como um complemento à missão de imprensa e sua utilização está voltada para difundir informações e notícias que não são acompanhadas nos *sites* oficiais.

Os dados levantados na análise das redes sociais permitem, no geral, concluir que a UFPE, em especial, busca estar perto do seu público-alvo jovem, segmento importante e prevalente na instituição, quando adere ao *Instagram*, uma plataforma que vem crescendo, segundo dados já apresentados do *We Are Social* e *Hotsuite*. Permite, igualmente, identificar que são utilizadas estratégias de uso dessa rede, conforme informado pelo Gestor A (BARBOSA, 2019), quando privilegia os assuntos relacionados à graduação; e quando suas postagens são selecionadas por análise prévia, mesmo que empírica, da faixa etária predominante em sua página, das perguntas, dos comentários e das curtidas apresentadas pelo público. Com tal característica, percebe-se a adoção de uma estratégia de comunicação direcionadas para as redes conforme segmentação de seu público, assunto amplamente abordado por Bueno (2014b, 2015) e Castells (1999).

No *Instagram* a Universidade adota, ainda, uma estratégia de publicação diferenciada com uso de várias *hashtags* (#), número menor de postagens ao dia, e seleção de notícias direcionadas para um público específico, mais especificamente para os estudantes da graduação. A *hashtag* (#) é um recurso ou ferramenta praticamente de uso imperativo nessa rede, pois é através dela que a busca acontece. Seu uso também aparece nas demais redes gerenciadas pela Ascom e pela Procit, como percebido nas notas e notícias do segundo período analisado em nossa pesquisa, isto é, de 1º de maio de 2019 a 30 de setembro de 2019, para destacar a marca #UFPE.

Todavia, a estratégia de uso das *hashtag* já vinha sendo adota pela UFPE como demonstra a campanha de volta às aulas #*orgulhoufpe*, desenvolvida em 2017 pela Procit. Desse jeito, supõe-se que a Instituição utiliza o recurso como forma de alcançar um público maior, especialmente aquele que se utiliza desse recurso de identificação e classificação do assunto dentro das redes sociais digitais.

Com relação ao diálogo, percebe-se que a Instituição procura manter ações prudentes nas interações, não respondendo às provocações de cunho opinativo e político. Apesar de não encontrarmos a caracterização do que a UFPE considera ‘opinativo’, percebe-se pela análise das colocações nos comentários que adota o senso comum, com significado de julgamento pessoal e maneira de pensar, de ver e de julgar. Postura essa que está alinhada à impessoalidade requerida para a administração pública, conforme apresentado na Constituição Federal (1998), mas que se contrapõe ao que afirma Mergel (2013) quando afirma que o não reagir aos sentimentos do público e aos ciclos de *feedback* pode prejudicar a reputação da instituição pública.

A análise comparativa do total de curtidas e reações das redes aponta que, no momento de crise, a interatividade medida por curtidas e comentários foi maior no *Instagram*, conforme dados apresentados na Tabela 12 quando comparados aos dados apresentados nas Tabelas 2 a 11, referentes ao *Facebook* e ao *Twitter*, no mesmo período.

O *feedback*, observado nos *posts* eleitos nas principais redes sociais digitais da Instituição, ocorreu nos questionamentos que demandam orientação ao público e com mais regularidade no segundo período. A ação exemplifica a ideia de resposta para manifestações adotadas para as ouvidorias que recebem manifestações dos cidadãos, analisam e orientam o público. Ao não se interpor em questões que causam polêmicas ou posições políticas e partidárias, a Universidade cumpre o princípio norteador da administração pública da impessoalidade, sabendo que algumas decisões levam mais tempo para serem definidas pelas

complexidades dos acontecimentos e dos temas em contraposição à exigência de resposta imediata a uma multiplicidade de situações, conforme afirma Sodré (2002).

Considerando a concepção de que o estado motivacional leva clientes e usuários de serviços a participarem ativamente com as empresas nas redes sociais (LEMON; VERHOEF, 2016; MERGEL, 2013b), o número de curtidas e comentários nas postagens sobre assuntos que refletem diretamente no cotidiano do seu público, especialmente a comunidade acadêmica, é possível afirmar que a Universidade alcança seus objetivos informativos, de interatividade e de engajamento para assuntos de grande repercussão nas redes estudadas.

O tempo de resposta às mensagens diretas e aos comentários, no entanto, não foi estimado pela Universidade, apesar da rede social *Facebook* informar, em dados oferecidos ao visitante, que a média de resposta nas páginas oficiais acontece em 9 horas. Ressalte-se que a depender do número de interações num período específico essa taxa pode aumentar, devido à necessidade de apuração da resposta ou mesmo aguardar pronunciamento oficial. O tempo de resposta para os *posts* nas redes sociais não é objeto de pesquisas na literatura existente ou nas abordagens de especialistas da área. No entanto, o resultado serve de parâmetro para mostrar como a instituição se comporta mediante as provocações do cidadão, pois a depender da complexidade do acontecimento e dos temas em contraposição à exigência de resposta imediata e do tipo de decisão necessária, destacados por Maximiano (2000) e Sodré (2002), esse tempo pode variar ou a resposta pode não acontecer.

Outro dado importante identificado no decorrer dessa pesquisa envolve os instrumentos utilizados pela UFPE para comunicação. A utilização de boletins eletrônicos segmentado por notícias e assuntos de pesquisas, revistas, programas de rádio, produção de vídeos, elaboração de documentos oficiais e a atuação junto à imprensa mostram o empenho da Universidade em manter seu público informado por meio dos vários canais de contato, conforme apresentado por Pine e Gilmore (1998) e Lemon e Verhoef (2016). Nesse sentido, a Instituição além de cumprir o seu papel de levar a informação de interesse público para os seus leitores e usuários, busca munir *blogs*, sites de notícias e a imprensa com conteúdo jornalístico, produzido pela Ascom UFPE, de fácil acesso favorecendo a propagação da informação de interesse público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo de analisar as práticas de comunicação utilizadas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em suas redes sociais, fundadas nas orientações de planos institucionais alinhados ao interesse público, discorreremos sobre as estratégias e políticas adotadas; apontamos informações de público; e analisamos a interatividade e o engajamento do público por meio das curtidas, reações, comentários e compartilhamentos nas principais redes sociais adotadas pela Instituição.

Os resultados obtidos nessa pesquisa revelam que a UFPE desenvolve ações que buscam atingir diversos públicos, quando oferece informações sobre o seu funcionamento por meio de boletins eletrônicos, *site* e redes sociais digitais. Os procedimentos observados nas respostas da Instituição aos comentários de usuários nas redes sociais digitais pesquisadas demonstram a atenção dada ao relacionamento com o cidadão. Percebe-se, assim, que, em relação aos temas voltados ao interesse público, a UFPE não se limita à publicidade e à divulgação de suas ações.

Como ferramenta de gestão, a importância da comunicação para UFPE tem crescido tanto nos planos institucionais como em suas políticas, a exemplo do que está posto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e na Política de Comunicação na Internet. Ao examinar esses documentos, percebe-se que a comunicação oficial é praticada por duas unidades administrativas, a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit) e a Assessoria de Comunicação (Ascom). A distinção entre ambas está nas atividades destinadas a cada uma delas.

À Procit, criada em julho de 2014, cabe a normatização, acompanhamento e articulação das ações; a identificação e proposição de instrumentos de governança e de estratégias que visem o fortalecimento da identidade institucional. À Ascom, setor vinculado diretamente à estrutura administrativa da Reitoria, vinculada ao Gabinete do Reitor, desde meados da década de 70, compete tarefas relacionadas as práticas jornalísticas de divulgação, que envolvem atividades de assessoria de imprensa e de comunicação externa e interna, por meio de matérias e notas oficiais sobre as atividades e ações institucionais, relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão.

Assim sendo, a Procit tem a missão de articular estrategicamente o sistema integrado de informação e comunicação da UFPE, assim como toda a atividade de produção informacional de nível administrativo nos diversos segmentos universitários. A Ascom é a

unidade de referência que intermedia o contato direto da administração central universitária com seu público. Por sua qualidade de assessoria de comunicação social, incorpora as funções de produtora e disseminadora de conteúdo, por meio dos diversos canais (portais e *sites*, *microblogs*, programas de rádio, redes e mídias sociais digitais, *mailing*), sobre os diversos assuntos das diversas unidades da Instituição, que pautam, inclusive, mídias de notícias locais e nacionais.

Com base no instrumento de referência Política de Publicação da *Internet* da UFPE, cuja elaboração foi protagonizada pela Procit, percebe-se que as responsabilidades e competências das duas unidades estão, de modo particular, mais voltadas para as atividades desenvolvidas em seu sítio da *internet*, o Portal da UFPE. Para este, são destinadas à Ascom e à Procit as mesmas atribuições de gerenciar as notícias produzidas pelas unidades institucionais, zelando igualmente pela legibilidade, clareza, simplicidade, objetividade e atualidade das informações responsabilidades, deveres e obrigações. Tal como no PDI, o documento destinou à Ascom, ainda, a responsabilidade de atualizar e manter todo o conteúdo jornalístico da página inicial do site institucional. Contudo, para as redes sociais, a Política destinou às unidades institucionais da UFPE as orientações de zelarem pela integridade dos seus conteúdos editoriais, não estabelecendo, no entanto, a exigência ou a existência de um canal oficial de referência nas redes sociais digitais.

Considerando, pois, as competências destinadas às duas unidades, percebe-se a prevalência da Ascom no sentido de conduzir as tarefas direcionadas para a divulgação do conteúdo jornalístico da UFPE; e da Procit no sentido de elaborar planos e políticas, articular campanhas institucionais e conduzir processos que envolvem o uso das tecnologias de informação e comunicação direcionadas para a governança digital.

Em contrapartida, ao manter duas unidades com competências de gerenciamento das notícias no Portal institucional e destinar às unidades a responsabilidade dos seus conteúdos publicados nas redes sociais digitais, a UFPE coloca as duas unidades em posição de reciprocidade no execução de ações destinadas ao gerenciamento da notícia e faculta a abertura de canais oficiais nas redes sociais para as duas unidades. Essas reciprocidade e faculdade, no entanto, podem criar atritos internos e externos por caracterizar uma possível sobreposição de atividades. Os atritos internos podem sugerir a falta de objetividade de cada uma das atividades de jornalismo dessas duas unidades. Os atritos externos estão associados à identificação do canal oficial de comunicação tanto por seu público interno quanto por parte do seu público externo.

Essa ambiguidade, todavia, se reflete na rede social *Facebook*, na qual a UFPE possui dois canais oficiais de comunicação institucional. Uma administrada pela Procit e a outra pela Ascom. Da mesma forma, percebe-se, nas postagens analisadas nessa pesquisa, que as informações de interesse do público em geral, prestadas pela Universidade, são igualmente compartilhadas e citadas nas duas redes oficiais tendo, na maioria das vezes, a Ascom como a primeira produtora do conteúdo noticiado.

Por sua vez, as postagens coletadas nas redes sociais e analisadas nessa pesquisa, sugerem que, especialmente em momentos de crise e de iminente crise, as páginas que levam o nome Ascom UFPE nas redes sociais, e que são administradas pela Assessoria, têm se apresentado prioritariamente como canal oficial de comunicação para a divulgação de notícias e informações da Instituição. Restando, pois, nesses momentos, à *fanpage* UFPE Oficial, administrada pela Procit, a função de reprodutora dos conteúdos elaborados e disseminados pela Ascom. Ressalte-se, entretanto, que essa característica específica, contudo, não invalida a atividade desenvolvida na *fanpage* UFPE Oficial, nem retira a competência dada à Procit pelos documentos normativos da instituição, quanto à divulgação de suas produções e ações que, em sua maioria, envolvem as campanhas institucionais e de informações direcionadas à obtenção de visibilidade midiática, para os assuntos direcionados ao seu público interno, de forma a legitimar a identidade organizacional.

Para além da inovação da Universidade em criar uma Pró-Reitoria voltada para a comunicação, há de se perceber práticas contemporâneas focadas nas redes sociais digitais empreendidas pela Ascom desde 2009, com a criação de uma página no *Twitter*, até 2018, com sua adesão aos serviços do *Instagram*. Percebe-se, ainda, sua preocupação com as questões que envolvem o reconhecimento de sua identidade, quando recorre à solicitação de domínio da *fanpage* da UFPE, que estava a serviço de terceiros.

Todavia, ao considerar as duas páginas de caráter oficial na rede social *Facebook*, pode-se afirmar que a UFPE contraria a lógica da eficiência, pautada na qualidade e na utilização correta dos seus recursos, inclusive humanos, ao realizar um retrabalho de divulgação de conteúdo jornalístico em duas páginas consideradas oficiais. Logo, concebendo que o produto de consumo da instituição pública é a informação sobre serviços oferecidos e suas práticas visam transparência pública, sugere-se, assim, a correta distinção na descrição ou nomenclatura das páginas ou a unificação delas, tendo em mente a identificação de seus objetivos e do público alvo pretendido para uso adequado dessa rede social digital específica.

De outra parte, como percebido na análise das postagens nas redes sociais, as estratégias adotadas pela Ascom evitam confrontos diretos com aqueles que polemizam as informações prestadas em seus canais. Ao adotar práticas de comunicação para os diversos canais de mídia social digital ampliando, assim, seus pontos de contato para atingir seus diversos públicos, percebe-se que a UFPE procura alinhar-se ao princípio da publicidade, desenvolvendo ações com fins do interesse público. Ao oferecer ao cidadão opções de interatividade e engajamento com *feedback* institucional, a Universidade cumpre o princípio da transparência da informação.

Diante dos fatos apresentados, constata-se que estar presente nas plataformas digitais é praticamente uma necessidade para instituições como a UFPE, que desejam alcançar seus públicos, especialmente quando os assuntos em pauta são o gerenciamento de crises e a transparência pública. No entanto, não é o suficiente. É necessária uma estratégia adequada que permita uma gestão racional que apoie a missão da organização, a prestação de serviços e o gerenciamento de problemas e relacionamentos com o público, e consolide a visão única do cidadão sobre a organização nas redes sociais digitais.

Enfatize-se, que contrapondo-se à mídia tradicional (rádio, TV, impresso), as redes sociais digitais têm se apresentando como instrumentos eficazes tanto para levar a informação ao público de seu interesse, quanto para possibilitar a interação social direta, o compartilhamento e a criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. Ademais, a produção e distribuição tornou-se mais rápida, direta e dinâmica. De forma técnica, a amplitude, a velocidade e a durabilidade com que a informação trafega nas redes contribuem para a fidelidade da informação por se tratar de um diálogo direto com o público.

Sob outra concepção, essa comunicação mantida nas redes sociais digitais se apresenta mais horizontal por estabelecer uma relação direta e diferenciada da audiência com a informação e a notícia. Somando-se a essa, a velocidade do tráfego determina que o máximo de informação, de forma resumida, é a característica principal dessas redes sociais.

Isto posto, estar nas redes não é mais uma simples questão de estar presente com *hiperlinks*, mas sim com informações personalizadas para um público diverso. Para mais, acompanhar a aplicabilidade nas redes, capacitar profissionais, estabelecer estratégias eficazes e sugerir melhorias de acordo com o desempenho observado por métricas exige maior dedicação das instituições, tendo em vista o grande desafio das mídias sociais digitais.

Nesse sentido, considerando o que foi apresentado nesse estudo sobre a atuação da UFPE em várias redes sociais e sua capacidade de produção, alcance e de estímulo a opiniões

e interações, tanto positivas quanto negativas, é possível considerar a construção de uma política de comunicação da Universidade. Um documento de abordagem mais ampla que indique formas de garantir práticas passíveis de definir públicos, competências e diretrizes, estratégias e ações, partindo de uma atividade mais integrada que envolva representantes de todas as categorias profissionais, mais especialmente das unidades que trabalham com a comunicação. Indica-se, inclusive, não perder de vista a oferta de treinamentos e capacitações para os envolvidos na comunicação. A colaboração de especialistas com *know how* em administração e gestão da comunicação institucional pode ser um diferencial.

Merece destaque, no encerrar desse estudo, as mudanças significativas produzidas pelas orientações do Governo em curso, eleito para o quadriênio 2019-2023, para a comunicação nas instituições públicas. O foco das ações que, em períodos anteriores norteavam para o gerenciamento e a gestão pública, passam a ser dirigidas para a construção da governança digital, com o uso de ferramentas que oferecem o atendimento de serviço público eletrônico ao cidadão. Essa ação, no entanto, pode gerar ainda mais exclusão mediante o alcance e uso limitado dos recursos da *internet* em locais mais afastados e por indivíduos que desconhecem as ferramentas digitais e seu uso. Outra mudança significativa envolve a extinção de cargos efetivos da área de comunicação do seu quadro de pessoal, determinada no Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019, do Governo Federal (BRASIL, 2019a). Entre os cargos abolidos estão jornalista, publicitário, redator, relações públicas, técnico em audiovisual, editor de imagem e de demais áreas artísticas e culturais, portanto integrantes das Indústrias Criativas. O Decreto argumenta que a finalidade do ato é organizar a estrutura de carreiras, conforme publicado na Edição extra-B, na mesma data do Decreto, do Diário Oficial da União. Essa medida pode render estudos futuros para apurar os impactos gerados com exclusão de postos fundamentais para o funcionamento de unidades como as TVs Universitárias, os laboratórios dos cursos da área de comunicação e da própria assessoria de comunicação e de imprensa das universidades públicas, cuja importância foi abordada na introdução desse trabalho. Para os impactos gerados por essa ação, pesquisas futuras podem apontar novas alternativas comunicacionais.

Para além disso, considerando o alcance da comunicação institucional que ultrapassa os limites das instituições públicas, sugere-se estudos que abordem a influência da cultura organizacional para a construção e implantação de estruturas, políticas e estratégias de comunicação. Essas medidas poderão indicar como essas instituições podem usufruir com

efetividade dos potenciais que as mídias e as redes sociais digitais oferecem quando o alvo é o interesse público.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Sueli Marcia Pereira. **Perguntas encaminhadas para o Gestor A**. Destinatário: [Gestor A]. Recife, 08 out. 2019. 1 mensagem eletrônica.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 jan. 2020. a.

BRASIL. **Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016**. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm. Acesso em: 13 jan. 2020. b.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 02 abr. 2019. a.

BRASIL. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2020**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm. Acesso em: 02 abr. 2019. a.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 15 jul. 2018. Lei de Acesso à Informação. a.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2017/lei/13460.htm. Acesso em: 15 jul. 2018. Lei de Acesso à Informação. b.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

BRASIL. Governo Federal: Acesso à Informação. Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. **Informação sobre a comunicação para pesquisa acadêmica**. [Entrevista cedida a] Sueli Marcia Pereira Barbosa. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, Brasília, DF, 14 fev. 2019. Disponível em: <http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Item/displayifs.aspx?List=0c839f31-47d7-4485-ab65-ab0cee9cf8fe&ID=731833&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Econsultaesic%2Ecgu%2Egov%2Ebr%2Fbusca%2FSitePages%2Fresultadopesquisa%2Easpx%3Fk%3DALL%28Comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520%29%2520ANY%28P rocit%29&Web=88cc5f44-8cfe-4964-8ff4-376b5ebb3bef>. Acesso em: 11 jan. 2020. a.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Resolução nº 24, de 11 de abril de 2019**. Aprova a política de comunicação do IFPE. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/conselho-superior/resolucoes/resolucoes-2019/resolucao-24-2019-aprova-a-politica-de-comunicacao-do-ifpe.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019. b.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Instrução normativa secom-pr nº 5, de 6 de junho de 2011**. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, 2011. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020. b.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Manual de diretrizes: identidade padrão de comunicação digital do Poder Executivo Federal**. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, 2014. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais/diretrizes-comunicacao-digital-governo-federa-jan2014.pdf-1>. Acesso em: 11 nov. 2018. a.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Manual de orientações para atuação em mídias sociais: identidade padrão de comunicação digital do Poder Executivo Federal**. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, 2014. Disponível em: http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf. Acesso em: 11 jul. 2018. b.

BRASIL. Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento. **Cadernos GESPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**: documento de referência. Brasília, DF: GESPÚBLICA, v.1, maio 2007. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_01_documento_de_referencia_vs_2007.pdf. Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. Secretaria Especial de Comunicação Social. [**Homepage Institucional**]. Brasília, DF: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2020. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. São Paulo: Manole, 2014. *E-book*. a.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão**: comunicação e cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/%20article/viewFile/146/137>. Acesso em: 19 jul. 2018.

BUENO, Wilson da Costa. A construção de uma política de comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, v. 9, n. 3, p. 11-24, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169/170>. Acesso em: 08 jan. 2020. b.

BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015. (Série comunicação empresarial). *E-book*.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p.1123-1144, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. A revolução da tecnologia da informação. *In*: CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: do conhecimento à política. *In*: CARDOSO, Gustavo; CASTELLS, Manuel (org.). **A sociedade em rede do conhecimento à ação política**. Lisboa: Imprensa Nacional: Casa da Moeda, 2005. p. 17-30. (Debates Presidência da República). Disponível em: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf. Acesso em: 08 jan. 2020.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da comunicação**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONTENT, Rock. Social Media Trends 2019: panorama das empresas e dos usuários nas redes sociais. **Inteligência corporativa**, São Paulo, 08 fev. 2019. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2019-panorama-das-empresas-e-dos-usuarios-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

DIZARD JR., Wilson. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação. 2. ed. atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FACEBOOK. **Central de ajuda**. [S. L.], 2020. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/help/125379114252045>. Acesso em: 15 dez. 2019.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Arthur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2009. *E-book*.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 220, p. 165-177, abr. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47532>. Acesso em: 11 jan. 2020.

GRAZIANO, Luigi. O Lobby e o interesse público. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 12, n. 35, p. 1-12, fev. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v12n35/35luigi.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2018.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2003.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HJARVARD, Stig. Mdiatização: conceituando a mudança social e cultural. **Revista Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 21-44, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/82929/85963>. Acesso em: 22 jan. 2018.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília, DF. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília, DF: Intercom, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/60879359549489645852967863883468496648.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD contínua: acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2017**. Brasília, DF: Centro de Documentação e Disseminação de Informações: Gráfica Digital, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631_informativo.pdf. Acesso em: 30 mar. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de Comunicação do IFSC**. Florianópolis: IFSC, 2013. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf/ddcaef66-c754-4654-9d91-c6032ed76b78. Acesso em: 15 jun. 2017.6

JAMBEIRO, Othon, FERREIRA, Fábio. Compreendendo as indústrias criativas de mídia: contribuições da economia política da comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, v. 7, n. 3, p.178-194, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/comunicacaomidiatica/article/view/298/158>. Acesso em: 17 jan. 2017.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2014.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KURTZ, João. Reações no Facebook agora são mais importantes do que curtidas. **Techtudo**, [Rio de Janeiro], 03 mar. 2017. Downloads, Redes Sociais. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/reacoes-no-Facebook-agora-sao-mais-importantes-do-que-curtidas.html>. Acesso em: 14 out. 2019.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 80, p. 69-96, nov. 2016. Disponível em: <http://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0321/083210-2016-customer-journej-verhoef.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2019.

LÈVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999. (Coleção TRANS). Disponível em: <https://mundonativodigital.files.wordpress.com/2016/03/cibercultura-pierre-levy.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MACHADO, Jones. Comunicação e crise em mídias digitais: estratégias dos campos midiático e organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1139-1.pdf>. Acesso em: 22 de ago. 2019.

MACHADO, Marcelo Couto. Princípio da eficiência da administração pública. **Amicus Curiae**, Criciúma, v. 6, n. 6, 2009. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/amicus/article/viewFile/536/528>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hYwwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=conceito+de+comunica%C3%A7%C3%A3o&ots=7OAYpadkaJ&sig=ombvd0fW-p32VfoEoHnH1ZWYRuU#v=onepage&q=conceito%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 15 fev. 2019.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis: Vozes, 2014.

MATOS, Heloiza; GIL, Patrícia Guimarães. Quem é o cidadão na comunicação pública? **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectiva**, São Paulo, p. 141-168,

nov. 2012. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/ata/pos/ppgcom/ciencias%20da%20comunicacao.%20e-books.%20%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20publica.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amary. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2019. Revista e atualizada até a Emenda Constitucional 71, de 19.11.2012.

MENDES, Flávia Cristina Martins. Marketing e relações públicas: promovendo diálogo com os públicos nas redes sociais. **Organicom**, São Paulo, a. 15, n. 29, p. 21-29, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/155286/153062>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MERGEL, Ines. A framework for interpreting social media interactions in the public sector. **Government Information Quarterly**, Constance, v. 30, n. 4, p. 327-334, out. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13000762?via%3Dihub>. Acesso em: 15 mar. 2019.

MERGEL, Ines. Social media adoption and resulting tactics in the U.S. Federal Government. **Government Information Quarterly**, Constance, v. 30, n. 2, p. 123-130, apr. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13000063?via%3Dihub>. Acesso em: 11 jan. 2020. b.

MERGEL, Ines. Tool helps agencies manage social media messaging. **Nextgov**, Washington, DC, 22 out. 2012. Trending. Disponível em: <https://www.nextgov.com/ideas/2012/10/government-finding-measured-voice-social-media/58923/>. Acesso em: 01 set. 2019.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 75-89, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912/134260>. Acesso em: 15 nov. 2018.

OCUPA UFPE. [**Blog do movimento Ocupa UFPE**]. Recife, 2016. Disponível em: <https://ocupaufpe.wordpress.com/>. Acesso em: 11 jan. 2020.

OLIVEIRA, Suzane Mayara Leon Ramos Martins de. **“Quem não se comunica se trumbica”**: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC e Procit. 2016. 97 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/24789/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Suzane%20Mayara%20Leon%20Ramos%20Martins%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

PEDERNEIRAS, Gabriela. Instagram é rede social preferida entre os jovens brasileiros, diz estudo. *In: **Techmundo***, Curitiba, 30 maio 2019. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/141928-instagram-rede-social-preferida-entre-jovens-brasileiros-diz-estudo.htm>. Acesso em: 12 jan. 2020.

PEREIRA, Klinger; GALINDO, Flávia Luzia Oliveira da Cunha. A Comunicação Pública como abordagem teórica empírica na estratégia de comunicação em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 11, n. 2, p. 101-122, mar./jun. 2018. Disponível em: <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/560>. Acesso em: 03 out. 2019.

PETERS, Guy. Prefácio. *In*: BRASIL. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, Watertown, n. 76, p. 97-105, july/aug. 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Acesso em: 15 mar. 2019.

RECUERO, Raquel. **Introdução à análise de redes sociais online**. Salvador: EDUFBA, 2017. (Coleção Cibercultura). Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24759>. Acesso em: 08 jan. 2020.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. *In*: SOSTER, Demétrio de Azeredo; FIRMINO, Fernando (org.). **Metamorfoses jornalísticas 2: a reconfiguração da forma**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2009. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/artigos/artigoredesjornalismorecuero.pdf>. Acesso em: 11 de ago. 2019.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Adriano Santos Rocha *et al.* Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 174-181, jul. 2015. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582015000200020. Acesso em: 20 out. 2019.

SILVA, L. C. Economia criativa: a origem e o conceito. *In*: BORGES, Sheila *et al.* **Os impactos das novas mídias na comunicação**. Recife: CEPE, 2017. p. 39-46.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum: notas para o método computacional**. Petrópolis: Vozes, 2014. Disponível em: <http://amz.onl/2gZ3csm>. Acesso em: 15 jan. 2019. *E-book*.

ST. DENNIS, Lise Ann; PALEN, Leysia; KENNETT, Anderson M. Mastering social media: an analysis of Jefferson County's Communications during the 2013 Colorado floods. *In*: INTERNATIONAL ISCRAM CONFERENCE, 11., 2013, Pennsylvania. **Proceedings** [...]. Pennsylvania: University Park, 2014. Disponível em: https://cmci.colorado.edu/~palen/palen_papers/StDenisPalenAnderson-jeffco-isgram2014.pdf. Acesso em: 01 abr. 2019.

TWITTER. **Central de ajuda**. [S. L.], 2020. Disponível em: <https://help.twitter.com/>. Acesso em: 15 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI, 2009-2013. Recife: UFPE, 2010. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/PDI++UFPE+2009-2013.pdf/add2c984-6d9d-410a-8bb2-daa03cb6219c>. Acesso em: 08 jan. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2014-2018. Recife: UFPE, 2015. Disponível em: www.ufpe.br/documents/38954/713399/pdi_14_18_of.pdf/28b6c0d5-ed53-4484-9936-1b8a9236e9ec. Acesso em: 28 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Estratégico Institucional 2013-2027**. Recife: UFPE, 2013. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27_.pdf/02b4e655-63e3-40fe-b285-90bf01186a5d. Acesso em: 28 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Portaria normativa nº 07, de 25 de julho de 2014. Institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento. **Boletim Oficial da Universidade Federal de Pernambuco**, Recife, v. 49, n. 81, p. 2-6, 30 jul. 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38962/1284775/bo81.pdf/de3bf40c-9bf6-411f-86e5-55a3a56dcdea>. Acesso em: 28 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **[Postagens de 01 de outubro de 2016 a 30 de dezembro de 2019]**. Recife, 2019. Facebook: @ufpeocial. Disponível em: www.facebook.com/ufpeoficial. Acesso em: 11 jan. 2020. a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. **Política de inovação da UFPE é aprovada pelo Conselho Universitário**. Recife: UFPE, 2019. Agência de Notícias/Notícias. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/politica-de-inovacao-da-ufpe-e-aprovada-pelo-conselho-universitario/40615. Acesso em: 08 jan. 2020. b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. **[Postagens de 01 de outubro de 2016 a 30 de dezembro de 2019]**. Recife, 2019. Facebook: @ascom.ufpe. Disponível em: www.facebook.com/ascomufpe. Acesso em: 11 jan. 2020. c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. **[Postagens de 01 de outubro de 2016 a 30 de dezembro de 2019]**. Recife, 2019. Instagram: @ascomufpe. Disponível em: www.instagram.com/ascomufpe. Acesso em: 11 jan. 2020. d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. **[Postagens de 01 de outubro de 2016 a 30 de dezembro de 2019]**. Recife, 2019. Twitter: @AscomUFPE. Disponível em: www.twitter.com/ascomufpe. Acesso em: 11 jan. 2020. e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. Agência de Notícias. **[Notícias de 01 de outubro a 01 de outubro a 30 de dezembro de 2016]**. Recife:

UFPE, 2016. Disponível em: http://www3.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=72. Acesso em: 20 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Assessoria de Comunicação. Agência de Notícias. [Notícias de 01 de outubro de 2017 a 01 de outubro a 30 de dezembro de 2019]. Recife: UFPE, 2020. Disponível em: <https://www.ufpe.br/agencia/noticias>. Acesso em: 20 fev. 2019. a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 05, de 15 de dezembro de 2017**. Institui a Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências. Recife: UFPE, 2017. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/497378/Res+2017+05+CADM+%28Pol%C3%ADtica+de+Publica%C3%A7%C3%A3o+na+Internet%29.pdf/e4813bc3-d4c6-4259-9080-d806811206d8>. Acesso em: 15 jan. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação. **A Procit**. Recife: UFPE, [2020]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/Procit/sobre>. Acesso em: 15 fev. 2019. b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Pró-reitoria de Planejamento, Orçamentos e Finanças. **Plano de Ação Institucional 2018: PAI-2018**. Recife: UFPE, [2017]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/1335637/PAI+2018+-+SITE+PROPLAN.pdf/75d66f5e-d31f-4447-b36a-f7ceef978742>. Acesso em: 29 dez. 2019.

WE ARE SOCIAL. Digital in 2019. London: We Are Social, 2019. Disponível em: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>. Acesso em: 25 mar. 2019.

WELS, Ana Maria Córdova. Aspectos históricos da atividade de relações públicas: paralelos com a origem das assessorias de comunicação social. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto (org.). **História das Relações Públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 194-204. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

WELS, Ana Maria Córdova. Assessorias de Comunicação Social: panorama conceitual. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos** [...]. Porto Alegre: Intercom, 2004. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2004/index.html>. Acesso em: 26 fev. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

YOUTUBE. **Central de ajuda**. [S. L.], 2020. Disponível em: <https://support.google.com/youtube/?hl=pt-BR#topic=9257498>. Acesso em: 15 dez. 2019.

ANEXO A - SUMÁRIO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2014-2018 DA UFPE

Sumário

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 5 |
| MÉTODO UTILIZADO | 7 |
| ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DE EXECUÇÃO | 7 |
| PROCESSO DE PLANEJAMENTO | 7 |
| O PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2027 | 10 |
| PROCESSO DE PLANEJAMENTO | 10 |
| MAPA ESTRATÉGICO DA UFPE | 11 |
| PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL | 13 |
| HISTÓRIA DA UFPE | 14 |
| A UFPE HOJE | 17 |
| MISSÃO | 22 |
| VISÃO | 22 |
| VALORES | 23 |
| PERFIL DO EGRESSO | 24 |
| CORPO DOCENTE | 24 |
| CONCEPÇÕES FILOSÓFICO-PEDAGÓGICAS | 25 |
| CONCEPÇÃO DE AVALIAÇÃO | 27 |
| APOIO ÀS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS | 32 |
| O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO NO ENSINO | 35 |
| POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA | 37 |
| POLÍTICAS DE INOVAÇÃO NO ENSINO | 38 |
| ARTICULAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO | 40 |
| POLÍTICAS DE GESTÃO DO ENSINO | 42 |
| ANÁLISE SITUACIONAL | 44 |
| FORMAÇÃO ACADÊMICA | 44 |
| ENSINO DE GRADUAÇÃO | 44 |
| ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO | 47 |

| | |
|---|-------------------|
| PESQUISA, INOVAÇÃO E EXTENSÃO | 52 |
| INTERNACIONALIZAÇÃO | 57 |
| EVOLUÇÃO RECENTE DAS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFPE | 57 |
| A CULTURA E AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS | 62 |
| O CENÁRIO DA CULTURA E DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS NA UFPE | 62 |
| DESAFIOS ESTRATÉGICOS E DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS DE FUTURO | 63 |
| VIDA ESTUDANTIL | 65 |
| FORMAS DE ACESSO E POLÍTICAS DE INCLUSÃO | 65 |
| PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL | 67 |
| PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA | 71 |
| GESTÃO DE PESSOAS | 71 |
| PERFIL DO CORPO DOCENTE | 72 |
| GOVERNANÇA INSTITUCIONAL | 81 |
| GESTÃO ADMINISTRATIVA | 81 |
| GESTÃO DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIA | 82 |
| ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 86 |
| INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA | 94 |
| SEGURANÇA INSTITUCIONAL | 95 |
| INFRAESTRUTURA DE MANUTENÇÃO E EXPANSÃO | 96 |
| MEIO AMBIENTE, ACESSIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE | 97 |
| ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS | 98 |
| FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO - FADE | 99 |
| HOSPITAL DAS CLÍNICAS - HC | 100 |
| | |
| <u>ACÕES PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2014-2018</u> | <u>102</u> |
| | |
| <u>ACÕES ESPECÍFICAS PARA O CAMPUS CARUARU</u> | <u>114</u> |
| | |
| <u>ACÕES ESPECÍFICAS PARA O CAMPUS VITÓRIA DE SANTO ANTÃO</u> | <u>116</u> |
| | |
| <u>MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PDI</u> | <u>118</u> |

ANEXO B - PRIMEIRA PÁGINA DA POLÍTICA DE PUBLICAÇÃO NA INTERNET DA UFPE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

RESOLUÇÃO Nº 05/2017

EMENTA: *Institui a Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências.*

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais, e considerando a proposta de Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco encaminhada pela Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação.

RESOLVE:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A Política de Publicação na Internet da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) observará os princípios, objetivos e diretrizes estabelecidos nesta Resolução, bem como as disposições constitucionais legais e regimentais vigentes.

§ 1º A Política de Publicação na Internet da UFPE é o documento que orienta e estabelece as diretrizes corporativas gerais de publicação na internet a serem seguidas. Deve, portanto, ser cumprida e aplicada a todos os usuários.

§ 2º O Portal UFPE é o sítio da internet que aglomera e distribui o conteúdo e notícias dos diversos sítios sob o domínio ufpe.br.

§ 3º Os sítios, sob o domínio ufpe.br, contemplarão os conteúdos e notícias das diversas unidades institucionais, promovendo o acesso aberto aos mesmos, nos termos da legislação nacional, das normativas internas da UFPE e do interesse público.

§ 4º As mídias sociais da UFPE são os perfis on-line oficialmente criados para compartilhamento de informações e interação com todos os usuários.

Art. 2º A Política de Publicação na Internet da UFPE tem por objetivo:

- I - Garantir visibilidade aos processos educacionais e à produção científica, tecnológica, artística e cultural da UFPE aos usuários;
- II - Garantir confiabilidade, clareza e descentralização das publicações;
- III - Proporcionar um espaço unificado, interativo e integrado para o acervo de informações acadêmicas e técnico-administrativas da UFPE;
- IV - Promover a integração crescente entre comunidade acadêmica e a sociedade.

Art. 3º As informações contidas nas publicações da UFPE terão, na internet, os seguintes atributos, dentre outros inerentes a Administração Pública Federal:

- I - Disponibilidade: propriedade de que a informação esteja acessível e utilizável;

APÊNDICE A - PERGUNTAS ENCAMINHADAS PARA O GESTOR A

- 1 - Como é feita a seleção/triagem (escolha) de notícias e pesquisas para os Boletins de Notícias e Pesquisas produzidos pela Ascom?
- 2 - Como é realizada a escolha da pauta para os vídeos produzidos e porque vocês optaram por esse recurso audiovisual?
- 3 - Como eles são compartilhados em suas redes sociais? Você pode descrever o processo, as escolhas e a forma como são compartilhadas.
- 4 - Existe algum procedimento ou técnica adotada para compartilhamento de notícias, vídeos e fotos (imagens) nas redes sociais que operam: Facebook, Twitter, Instagram?
- 5 - Como a Assessoria interage com seu público nessas redes? Responde a todos os comentários? Se sim, existem regras ou orientações? Quais são?
- 6 - Como é realizada a orientação para os profissionais que atuam nessas redes? fazem treinamentos?
- 7 - Em períodos de crise, qual é o método de ação da assessoria nas redes sociais? Existe um comitê de crise para essas situações? Como ele atua?
- 8 - Vocês fazem pesquisa de análise dessas redes sociais? Se sim, qual e como é feita?
- 9 - Como se dá a relação da Ascom com a Imprensa?
- 10 - Você pode traçar um breve histórico da Ascom na UFPE?
- 11 - Como é formada a equipe, número de pessoas (integrantes e parceiros), como funciona e suas atribuições?

APÊNDICE B – PERGUNTAS ENCAMINHADAS PARA O GESTOR B

A partir dos dados encontrados no site da Pró-Reitoria,

- Como é feita a gestão da comunicação, da informação e das tecnologias da informação e processos da UFPE pela Procit?
- Como se dá a articulação entre as unidades integradas (Ascom, Conect[e] Editora, NTI, NTVRU e SIB)? Houve alteração desde a sua criação?
- Como é formado o Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação?
- Encontramos na descrição da citada unidade a seguinte informação: "Atualmente (2017), a Procit está passando por um processo de redesenho organizacional". Poderia explicar melhor?

Identificamos que a Procit é também responsável pela administração de perfis nas redes sociais digitais. Assim sendo,

- Que redes sociais digitais, administradas pela Procit, são utilizadas pela UFPE?
- Que ações são realizadas para "o fortalecimento da identidade e da imagem da instituição"?
- Qual é a estratégia adotada para seleção de assuntos e temas que são publicados nas páginas da instituição nas redes sociais?
- Como são realizadas as administrações deste(s) perfis?

Equipe:

- Quantas pessoas compõem a equipe da Pró-Reitoria e suas funções (qualificações) e atribuições?

APÊNDICE C - GUIA PARA REDES SOCIAIS DIGITAIS UFPE



Procit e Ascom nas Redes Sociais

A UFPE tem páginas consolidadas nas mídias sociais, há alguns anos, voltadas para a divulgação de matérias jornalísticas e notas oficiais da administração central, bem como para campanhas do calendário editorial de eventos institucionais. São elas:

Facebook - <https://www.facebook.com/ufpeoficial>

Contato: proci@ufpe.br | +55 (81) 2126.8429

Facebook - <https://www.facebook.com/ascomufpe>

Twitter - <https://www.twitter.com/ascomufpe>

Instagram - <https://www.instagram.com/ascomufpe>

Youtube - <https://www.youtube.com/ascomufpe>

LinkedIn - <https://www.linkedin.com/school/ufpe/>

Flickr - <http://www.flickr.com/ascomufpe>

Soundcloud - <https://soundcloud.com/not-cias-do-campus>

Contato: ascom@ufpe.br | +55 (81) 2126.8024, 2126.8025

Orientações para as redes sociais digitais da UFPE

Essa publicação é o produto desenvolvido a partir da dissertação PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: as estratégias da UFPE para as mídias sociais em tempos de crise apresentada, em 2020, no Programa de Pós-Graduação, no Mestrado Profissional em Indústrias Criativas, da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap).

Elaboração: Sueti Marcia Pereira Barbosa
Orientação: Prof^o Dr^a Althe Maria Grego Lins e Prof^o Dr^a Ana Paula Costa de Lucena
Diagramação e ilustração: Rusti Ponte

Recife, PE - 2020

Tiragem: 10 unidades

É sempre bom lembrar

Vivemos mudanças culturais e sociais provocadas pelas redes sociais digitais e o limite entre o pessoal e o profissional está cada vez mais tênue. Portanto, cuidado com a forma como interage. Como representante da instituição, o posicionamento deve ser profissional.

Importante acompanhar o seu público: oriente, considere suas sugestões e suas reclamações e leve-as ao gestor da unidade, esclareça ou encaminhe suas dúvidas. Sua responsabilidade como servidor público é prestar serviços e cumprir determinados deveres e funções.

Utilize o bom senso. Cada mídia social tem sua própria característica tornando complexo definir o número de posts e a regularidade de publicação. Na prática, o caminho é ser prudente na publicação de conteúdo, na interação em debates sobre temas variados e no posicionamento em assuntos pessoais ou profissionais.

Dispositivos Importantes

Esse guia foi preparado a partir da análise de documentos normativos da UFPE e de outras Instituições Públicas Federais, Leis e Decretos, e orientações oferecidas pelas redes sociais digitais pesquisadas. Nesse sentido, listamos abaixo alguns dispositivos que podem auxiliar profissionais, estagiários e demais servidores e funcionários que sentem a necessidade de ampliar seus conhecimentos para a condução de suas atividades nas redes sociais digitais.

- Decreto Nº 9.492, de 5 de setembro de 2018 - Regulamenta a proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, entre outros.
- Políticas e Normas da UFPE - <https://www.ufpe.br/politicas>
- Manual de Identidade Visual - <https://www.ufpe.br/institucional/identidade-visual>
- Secretaria Especial de Comunicação Social do Governo Federal - <http://www.secom.gov.br/atuacao/comunicacao-digital>
- Facebook Help - <https://pt-br.facebook.com/help/125379114925045>
- Instagram Help - <https://help.instagram.com/>
- Youtube Help - <https://support.google.com/youtube/?hl=pt-BR#topic=9257498>
- Twitter Help - <https://help.twitter.com/pt>

Apresentação:

As mudanças proporcionadas pelas tecnologias da informação e da comunicação alteraram a forma como a comunicação e a informação são observadas pelas instituições públicas. As mídias digitais e redes sociais passaram a ser elementos imprescindíveis, para que possam atingir seus objetivos e metas destinados ao interesse público.

Por sua vez, a comunicação realizada pela administração pública e entidades envolvidas com o serviço público tem como objetivo garantir a ampla divulgação de suas ações e de assegurar serviços de informação voltados para a satisfação das necessidades dos usuários.

Nessa perspectiva, considerar a comunicação como área estratégica que contemple teorias de gestão e de gerenciamento das redes sociais é primordial para todo tipo de organização. Para sua elaboração, no entanto, tornam-se necessárias algumas orientações que contribuem para o fortalecimento de sua identidade.

Apesar de não existirem práticas totalmente consolidadas, gerir mídia digital nas instituições públicas traz responsabilidades que envolvem os princípios da Administração Pública Federal (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência).

Dentro desse contexto, o objetivo deste guia é dar uma visão ampla de boas práticas para a criação, publicação e gerenciamento da interatividade e do engajamento das redes sociais utilizadas pelas diversas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Esse guia combina lições aprendidas na prática, na Assessoria de Comunicação da Universidade, a Ascom, e com aprendizado adquirido durante a elaboração da dissertação PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: as estratégias da UFPE para as mídias sociais em tempos de crise apresentada, em 2020, ao Programa de Pós-Graduação, no Mestrado Profissional em Indústrias Criativas, da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap).

Esperamos com essa contribuição auxiliar profissionais que atuam nas redes sociais de instituições públicas, em especial em setores da UFPE, de forma simples e direta, a partir das normatizações institucionais e constitucionais.

As possibilidades não se encerram aqui, afinal as redes sociais e seus usuários estão sempre inovando e/ou se reinventando.

As redes sociais digitais na UFPE

O processo de midiáticação pede recursos múltiplos e habilidades para representar a informação e para construir as relações sociais. A variedade de mídias sociais digitais de natureza interativa permite a todos não apenas receber, mas também se engajar ativamente em diversas formas de comunicação com alcance potencialmente global.

Estar nas redes sociais é muito mais que apenas inserir uma informação, é também compartilhar e fortalecer a imagem institucional. Dessa forma, são necessárias algumas reflexões antes de assumir um canal em mídia social.

A Universidade Federal de Pernambuco consolidou o uso das redes sociais em sua Política de Publicação na *Internet*, estabelecendo objetivos, referenciando os atributos da Administração Pública e a finalidade da publicação, que são:

Objetivos

- Garantir visibilidade aos processos educacionais e às produções científica, tecnológica, artística e cultural da UFPE para os usuários;
- Assegurar a confiabilidade, clareza e descentralização das publicações;
- Proporcionar um espaço unificado, interativo e integrado para o acervo de informações acadêmicas e técnico-administrativas;
- Promover a integração crescente entre comunidade acadêmica e a sociedade.

Atributos da informação

- **Disponibilidade:** informação acessível e utilizável;
- **Integridade:** a informação não foi modificada ou destruída;
- **Autenticidade:** a informação foi produzida, expedida, modificada ou destruída por pessoa física, ou por um determinado sistema, órgão ou entidade;
- **Primariedade:** a informação foi coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.

Princípios para publicação do conteúdo

Objetividade, veracidade, imparcialidade, concisão, simplicidade, clareza, imparcialidade, transparência, ética e acessibilidade para maior abrangência dos cidadãos, utilização prioritária da Língua Portuguesa.

Manutenção e Atualização

- Altere as capas das redes sociais com frequência, pelo menos a cada três meses. Elas podem ser utilizadas como *banners* para divulgar evento ou ação institucional ou da unidade, para transmitir valores, missão e objetivos do setor ou da instituição, para reforçar a identidade visual da empresa e da página e para divulgação de produtos e serviços;
- Utilize imagens atrativas capazes de provocar ação ou sentimento a exemplo de: alegria, felicidade, força, esperança, reflexão, harmonia, tranquilidade, segurança sempre alinhadas aos objetivos institucionais e da página;
- Evite utilizar imagens comuns já encontradas na *Internet*. Crie algo autoral ou utilize uma imagem pouco utilizada na *web*;
- Altere a descrição da página com frequência. Mesmo que o conteúdo seja o mesmo, é possível alterar a ordem das informações. Seja objetivo;
- Mantenha atualizados o número de telefone, sempre precedido pelos códigos de área e de país, e-mail, o *site* e o endereço físico;
- Crie listas de vídeos e áudios (*playlists*), por temas, nas redes sociais que oferecem essa opção, a exemplo do *Youtube* e *Facebook*. A UFPE conta atualmente com várias listas que dão nome aos seus produtos audiovisuais, Papo na Ascom, TV Ascom, entre outras, que podem ser observadas em suas respectivas páginas;
- **Atualize** regularmente o vídeo de destaque no *Youtube*. Em geral, esses vídeos rodam automaticamente e quando não renovados, podem desagradar usuários e dar a impressão de que o canal foi abandonado ou não tem sido atualizado;
- **Priorize** seguir páginas que tenham relevância para a Instituição. Entre elas estão as páginas de outras unidades, de parceiros e páginas de instituições públicas (CNPq, Capes, MEC, Governo Federal, Governo Estadual, e assim por diante). Evite seguir personalidades e páginas pessoais para não comprometer a imagem institucional;
- **Prefira** o conteúdo criado pela unidade responsável pela rede social;
- **Evite** compartilhamento. Mas se for adotar esse procedimento, observe:
 - Se a informação apresentada se alinha à prestação de serviço público;
 - Dê preferência aos assuntos que digam respeito aos objetivos da unidade e da página criada;
 - **Priorize** informações oriundas de páginas oficiais da instituição e de instituições públicas;
 - Não compartilhe informações de páginas pessoais ou de personalidades. Lembre-se que a UFPE é para todos e priorizar conteúdos desta ou daquela pessoa pode comprometer a imagem institucional pela ideologia que ela possa carregar.



Definição de conteúdo para calendário editorial

O calendário editorial é um instrumento utilizado para campanhas e eventos com datas definidas que são abraçadas pela organização pública. Dentre os eventos estão as campanhas anuais realizadas mundialmente para conscientização social, a exemplo do 'Outubro Rosa' (sensibilização da população para a Prevenção do Câncer de Mama) e do 'Novembro Azul' (sensibilização para a Prevenção do Câncer de Próstata); e os da instituição, como 'Campanha de volta às aulas'. Ao adotar o calendário, indica-se:

- **Identificar** o conteúdo para selecionar a rede social digital, caso haja mais de uma administrada por uma mesma unidade institucional;
- **Definir** o conteúdo da campanha que não seja institucional conforme a necessidade organizacional e seu alinhamento às suas metas e objetivos, aos fins de interesse público, assim como aos princípios da Administração Pública.
 - Selecionar qual é a melhor ferramenta a ser utilizada (vídeo, texto, imagem);
 - **Escolher** dia e horário para a publicação, com base no público e resultado que deseja atingir, a partir dos dados apresentados pelas redes para alcançar o maior número possível de visualizações e interações;
 - **Acompanhar** interações para estimar o alcance dos objetivos propostos e interagir caso haja necessidade.

Responsabilidades e competências das unidades

As unidades representativas de comunicação, reconhecidas pelos planos de desenvolvimento e pelas políticas e resoluções da Universidade, são a Pró-Reitoria de Comunicação Informação e Tecnologia da Informação (Procit) e a Assessoria de Comunicação (Ascom). A Procit cabe um conjunto de ações que fortalecem a identidade e a imagem da instituição, expande o acesso aos dados e informações institucionais, além de direcionar e normatizar a TIC de modo a garantir, à comunidade acadêmica, os benefícios esperados com os serviços e ativos de tecnologia da informação.

A Ascom são atribuídas as funções de atualização e manutenção do conteúdo jornalístico, gerenciamento das notícias quanto à legibilidade, clareza, simplicidade. É a unidade executora da atividade de comunicação institucional, responsável pela relação da UFPE com a imprensa e pela comunicação direta com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, por meio de seus produtos jornalísticos, a saber: boletim eletrônico de notícias e de pesquisa; programas de rádio para a Rádio Universitária FM; Jornal Incampus; páginas nas redes sociais.

As suas unidades, a Política de Comunicação na *Internet* destina a responsabilidade com suas páginas nas redes sociais digitais, assim como o zelo pela integridade dos seus conteúdos editoriais correspondentes, publicados nas mídias sociais.



A Construção da identidade

Identificadas a existência de condições técnicas e operacionais, é pertinente observar premissas que precisam estar contempladas no momento do planejamento de mídias sociais, bem como observar algumas dicas que podem ajudar a traçar caminhos para a construção da identidade da página.

- Defina a finalidade da participação na rede social;
- Escolha o tipo: página, comunidade, grupo;
- Identifique se o público-alvo está na rede selecionada e se ele a utiliza com frequência. Uma pesquisa por *hashtag*, nome da unidade ou atividade e a rede desejada nos mecanismos de busca podem auxiliar na decisão;
- Descreva como a unidade vai se conectar com seu público nesta plataforma;
- Compare com outros canais para saber se a rede pode suprir essa demanda (*site*, *blog*, e-mail, entre outros);
- Estabeleça os tipos de conteúdo que podem ser publicados.



Interatividade e engajamento

As redes sociais digitais têm particularidades e complexidades distintas. O ideal é que suas características sejam exploradas para alcançar o maior número possível de usuários com eficiência e qualidade.

A interatividade pode ser medida pelas reações e curtidas dos usuários. Elas oferecem oportunidades para ampliar e aprimorar conteúdos futuros e servem de termômetro para a atuação da unidade na rede.

O engajamento refere-se aos comentários e aos compartilhamentos e necessitam de uma atenção minuciosa. Nesse quesito, as redes sociais podem ser comparadas a um grupo de amigos reunidos que compartilham todo tipo de informações. Assim sendo:

- **Trate** questões que dizem respeito diretamente ao usuário de forma privada para evitar exposição da instituição e do cidadão;
- **Considere** responder aos questionamentos que envolvem consulta, reclamação, informação, elogio, sugestão e denúncia. Para questões que envolvem reclamação, considere o encaminhamento para o setor responsável ou chame o usuário no privado para esclarecimento. No que diz respeito a elogio e sugestão, agradeça e considere encaminhar ao responsável pelo setor. Se forem dúvidas, oriente, esclareça ou indique o setor responsável capaz de oferecer a informação precisa. Para denúncia, encaminhe o usuário para a Ouvidoria Geral;
- **Procure** manter ações prudentes, em cumprimento do princípio da imparcialidade, não se interpondo em questões que causem polémicas ou posições políticas e partidárias;
- **Lembre-se** que o espaço nas redes sociais é livre e os usuários interagem entre si sobre os diversos assuntos, sem, contudo, necessitar da intervenção direta da instituição;
- **Utilize**, se achar necessário, o recurso de moderação da página nas configurações das mídias sociais para evitar a exibição, em seu *post*, comentários que contenham expressões que possam causar constrangimento aos demais usuários e à própria instituição.
- **Identifique** a melhor forma de mostrar ao usuário que você viu o comentário quando não necessitar de intervenção;



Linguagem e conteúdo

O nome rede social já indica o nível de interatividade proposto para esses canais. Assim, privilegiar os conteúdos simples, fáceis, diretos e com a menor extensão possível é a melhor forma de publicar nesses espaços. Para tanto, a recomendação é:

- Use *hashtags* para facilitar a busca pelos usuários;
- Evite o uso de siglas não reconhecidas nacionalmente e abreviações, pois confundem o público e empobrece as normas gramaticais e ortográficas corretas (ex. vc, Procit, Nase). Pode utilizar siglas nacionalmente conhecidas (CNPq, Facepe, Capes, MEC, SisU, Cremepe, Crea);
- Divulgue a informação em um único *post*;
- Utilize frases atraentes e informativas que deem uma ideia do todo em relação ao que o público vai encontrar;
- Capriche na qualidade da imagem e na apresentação dos elementos ilustrativos;
- Priorize a informação autêntica, com texto elaborado pela própria unidade responsável pela página. Caso não seja possível, indique a fonte de origem da notícia, por ex. Informação da Capes, Publicada pela Secom, Por Proexc. Com informações da coordenação e/ou assessoria do evento, etc.
- Produza seus elementos ilustrativos. Se for utilizar fotos, imagens, vetores e artes de outras fontes, observe se estão protegidos pelos Direitos Autorais. Opte pelo uso das imagens classificadas pelas licenças do *Creative Commons*, que permitem a cópia e compartilhamento com menos restrições que o tradicional todos os direitos reservados;
- Lembre-se que algumas regras envolvem a publicação de fotos e imagens de pessoas. Caso esteja em evento público e o enquadramento for geral, o consenso diz que a imagem pode ser veiculada sem a prévia autorização da pessoa fotografada. No entanto, se for uma imagem ou foto de uma pessoa sem vínculo com evento público, é necessária autorização prévia por escrito e assinada pelo fotografado;
- Observe as especificações das imagens oferecidas pelas próprias redes sociais quanto à resolução e tamanho com o objetivo de assegurar a boa qualidade técnica, imprescindível para o próprio processo comunicativo e o cumprimento da eficiência administrativa.

Principais redes sociais da UFPE

A comunicação oficial da UFPE está presente nas mídias Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e Flickr, cada uma com um objetivo que leva em conta o público-alvo. A Fanpage UFPE Oficial, administrada pela Procit, tem como objetivo a divulgação de eventos, relacionados ao calendário editorial da instituição, destinados a campanhas como a de volta às aulas, por exemplo; e de relatórios, planos e projetos institucionais.

Para as páginas administradas pela Ascom, o Facebook e o Twitter têm como objetivo a divulgação das notícias publicadas em seu site visando o público em geral. O Instagram é voltado para o público da graduação, uma vez que os dados apresentados por pesquisas como a da agência de mídias sociais We Are Social e do gerenciador de redes Hotsuite revelam que essa rede é a preferida desse grupo. O Youtube é utilizado como canal de vídeo que permite sua incorporação no site institucional e o seu compartilhamento no *microblog* Twitter. O Flickr é um repositório de fotos em boa definição oferecida para o público que deseja acompanhar eventos institucionais e que auxilia também os órgãos de imprensa externos.



Identidade Visual

A UFPE disponibiliza em seu Portal um Manual de Identidade Visual da marca UFPE que oferece a assinatura, a tipografia, o padrão cromático, assim como as utilizações vetadas para os documentos oficiais. Essa assinatura é importante para a identidade do canal e deve estar contemplada nos produtos (vídeos, imagens, artes) confeccionados pelas unidades. Seu uso auxilia a consolidação de uma visão única do cidadão sobre a organização nas redes sociais e legitima seus conteúdos.

Assim, é recomendável padronizar a apresentação de uma peça e/ou de uma imagem com determinados elementos, pois permitirá que o usuário identifique rapidamente de quem é aquela informação. O estilo gráfico deve ser um padrão visual a ser seguido em todos os canais

PADRÃO CROMÁTICO

Red
 Pantone 201C
 CMYK C0 M100 Y63 K29
 RGB R162 G37 B56
 Hexadecimal #990000

Black
 Pantone Black
 CMYK C0 M0 Y0 K100
 RGB 80 80 80
 Hexadecimal #000000

CONSTRUÇÃO DA MARCA



PADRÃO TIPOGRÁFICO

Normal
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 Negrito
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 Itálico
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 Negrito e itálico
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

A MARCA | ASSINATURA PRINCIPAL



MARCA SOBRE FUNDOS COLORIDOS

